برنامج تدريب المدربين

Instructional of Instructors Program

كيف تكون مدربا مؤثراً

د. أكرم رضا

إدارة الذات (٤)



مهارات
التدريب
والإلقاء
والعرض

كيف تكون مدربًا مؤثرًا ؟!

How can you be an effective Instructor?

د. أكـــرم رضا


برنامج
تدريب
المدربين

الطبعة الأولى للناشر

١٤٢٤هـ - ٢٠٠٣م

رقم الإيداع: ٢٠٠٣/٩٦٦٩م

الترقيم الدولي: I.S.B.N

٩٧٧ - ٢٦٥ - ٤٥٣ - ٩

الإخراج الفني : عبد الحميد عمر

المراجعة اللغوية : محمد عبد المعطي



دار التوزيع والنشر الإسلامية

مصر - القاهرة - السيدة زينب ص.ب ١٦٣٦

٢٥١ ش بور سعيد ت : ٣٩٠٠٥٧٢ - فاكس: ٣٩٢١٤٧٥

مكتبة السيدة : ٨ ميدان السيدة زينب ت: ٣٩١١٩٦١

www.eldaawa.com

email:info@eldaawa.com

مقدمة

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين؛ سيدنا ومولانا محمد ﷺ، وعلى آله وصحبه أجمعين.

﴿سُبْحَانَكَ لاَ عِلْمَ لَنَا إِلاَّ مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾ (البقرة: ٣٢)

﴿وَعِندَهُ مَفَاتِحُ الْغَيْبِ لاَ يَعْلَمُهَا إِلاَّ هُوَ وَيَعْلَمُ مَا فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَمَا تَسْقُطُ مِن وَرَقَةٍ إِلاَّ يَعْلَمُهَا وَلاَ حَبَّةٍ فِي ظُلُمَاتِ الأَرْضِ وَلاَ رَطْبٍ وَلاَ يَابِسٍ إِلاَّ فِي كِتَابٍ مُّبِينٍ﴾ (الأنعام:٥٩)

وأشهد أن لا إله إلا الله، وحده لا شريك له، وأشهد أن محمدًا عبده ورسوله، شهادة نسأله -جَلَّ وعلا- أن يجعلنا بها مِنْ عتقاته من النار يوم الدين. وبعد ...

تحياتي للجميع على طريق إدارة الذات .. وهذه حلقة جديدة من حلقات هذه المجموعة، قد يراها البعض أكثر تَخَصُّصًا ولكن أراها تفيد أكبر قطاع من الشباب؛ خاصة أولئك الْمُقْدِمين على سوق العمل؛ حيث سنرفع في هذه الحلقة لواء التدريب المستمر كطريق أساسي للترقي والارتقاء.

وأذكّركم قبل البدء بمنهجنا في هذه المجموعة (إدارة الذات)؛ حيث نجمع بين علم النفس والإدارة، في محاولة للارتقاء الذاتي بأنفسنا لنكتسب مهارات الحياة. ولقد عرضنا عليكم (دليل الشباب إلى النجاح) كحلقة أولى، ثم (كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال) في الحلقة الثانية (بلا ندم)،

ثم (برنامج الحديث الإقناعي وفن توصيل المعلومات) في الحلقة الثالثة (لقاء الجماهير).

ثم هذه الحلقة (برنامج تدريب المدربين)، وأظنه له صلة وثيقة بالحلقة التي سبقته (لقاء الجماهير).

ويسعد بريدي الإليكتروني برسائل الأصدقاء الذين يشكّلون الآن شبه حلقة قوية لتبادل الخبرات في هذه المجالات، وأقترح تسميتها مجموعة (إدارة الذات)، فإذا أردت ان تنضم إلى المجموعة فعليك أن تتصل بي على بريدي الإليكتروني

akramrda@hotmail.com
akramreda@yahoo.com

أنتظركم

د. أكرم رضا

٠١٠٦٠٢٧٨٨١

تمهيد

الهدف من عملية التربية على جميع المستويات هو تغيير السلوك عند الأفراد والجماعات.

وتغيير السلوك يمر بمراحل متعددة كالآتي:

* وصول المعلومات * الاقتناع بها
* الاستمالة والتعاطف * المهارة والقدرة على أدائها

ووسائل التعليم متعددة ومختلفة، وقد يصلح بعضها لمرحلة من المراحل الثلاث الأولى مثل الكتاب والوسيلة المسموعة والوسيلة المرئية والدراما من سينما ومسرح وغيرها، ولكن كلها تحتاجها المرحلة الرابعة.

واجتماع كل الوسائل معًا للوصول إلى التغيير المنشود يسمى (**التدريب**)، والقائم بالعملية هو **المدرِّب**.

والشكل الذي تمر به هذه العملية يسمى (**الدورة التدريبية**) أو (**البرنامج التدريبى**) وهو المحتوى لعدة دورات.

وهذا الكتاب -إن شاء الله- بداية لمجموعة من هذه الدورات التدريبية أو البرامج التدريبية في مجالات متعددة، تُعِدُّ المبتدأ، وترفع من كفاءة المتخصص؛ فهي كما سمى ابن رشد كتابه في الفقه «**بداية المجتهد، ونهاية المقتصد**».

وسميناه (برنامج تدريب المدربين)، فهو انطلاقة إلى (مهارات التدريب والإلقاء والعرض)؛ ليجيب عن سؤال عريض: (**كيف تكون مدربًا مؤثرًا ؟**)

وهل يحتاج العنوان إلى شرح؟! قد تجد شرحه في العناوين الفرعية والجانبية لهذا الكتاب.

برنامج مهارات الإلقاء والعرض والتدريب
وكيف تكون مدربًا فعالاً؟

والآن... اسمحوا لنا أن نبدأ





أولاً: من أنت

هذه سيرة ذاتية... يطلقون عليها اختصارًا الـ C.V، وهو اختصار لكلمة لاتينية هي *Cerculum Vita* وهي البداية معك التي ستذيب الثلوج، وتفتح بعض الأبواب المغلقة ... ستتعرف عليك من خلالها؛ بل وسنجعلك تتعرف على نفسك فيها.

C.V

عليك بملء البيانات التالية وذلك بصدق شديد ووضوح، وبعد الانتهاء استخدم المفتاح التالي لتحديد موقعك.

C.V

١- الاسم : ....

٢- الحالة الاجتماعية: .... الأولاد : ....

مراحل عمرهم : .... النـوع : ....

٣- المؤهل : .... تاريخ الحصول عليه: ....

دراسات عليا : ....

٤- مهارات خاصة : ....

(لغة، رسم، كمبيوتر، أدب، فن، أخرى، ....

٥- دورات سابقة : أ- في نفس المجال..............................

ب- في غيره : ....

٦- خبرات ومؤهلات أخرى : ....

٧- الوقت المناسب لحضور دورة تدريبية : ....

٨- عدد المرات الأسبوعية: ....

٩- التقييم الذاتى

البنــــــد	ممتاز ١٠	جيد جدًا ٨	جيد ٦	متوسط ٤	ضعيف ٢
١- قدرات خطابية وإلقاء					
٢- مواجهة الأزمات والمواقف المحرجة					
٣- القراءة السريعة					
٤- التلخيص والاختصار					
٥- فن الحوار والنقاش					
٦- ضبط النفس					
٧- نسيان الإساءة					
٨- ترك الجدال والمراء					
٩- القدرة على الإقناع دون إحراج					
١٠- إمكانية المشاركة كمدرب بعد الدورة					
مجموع كل صف					
المجموع الكلي					

أقل من ٥٠ ٪ ← حاول أن تستفيد من هذا البرنامج.

من ٥٠٪ : ٧٠٪ ← هذا البرنامج ينمي مهاراتك.

من ٧٠٪ : ٨٠٪ ← انتبه معنا لكى تكتسب مهارات جديدة بالإضافة إلى مهاراتك.

أكثر من ٨٠٪ ← أنت ذو إمكانيات ومهارات عالية.





ثانيًا: مـــاذا تريد

أو ماذا تتوقع أن تجد؟

هذه دفعة حرارة أخرى بعد إذابة الثلوج تنعشك وتدب النشاط في أوصالك، وتدفع الدم حارًّا إلى رأسك، فتبدأ في المطالبة بحقوقك.

انتبه: أنت في تدريب! أى مطلوب منك أداءً وجهدًا ونشاطًا حتى تحصل على ما تريد أو جزء مما تتوقعه.

التوقعات

املأ الصفحة التالية بصبر وثقة في نفسك وفي الكتاب الذي بين يديك، وسوف نستطيع -إن شاء الله- تحقيق الكثير من رغباتك.

فقط كن متعاونًا



أتوقع أن يحقق لي هذا البرنامج



اسم هذا البرنامج:

- هل كنت تحتاج إليه؟ نعم: بنسبة ٪ . لا

- أتوقع أن يحتوي هذا البرنامج على عناوين موضوعات محددة مثل:

١- ....

٢- ....

٣- ....

أتوقع أن يجيب لي هذا البرنامج عن بعض الأسئلة التي تدور في ذهني حول:

١- ....

٢- ....

٣- ....

أتوقع أن يرتقي هذا البرنامج بمستواي في مجالات :

١- شخصيتي وسلوكي مثل: ....

٢- مهاراتي وقدراتي مثل: ....

٣- معلوماتي مثل: ....

٤- علاقاتي مثل: ....

٥- وظيفتي وعملي مثل: ....





المدخل : التدريب والمدربين

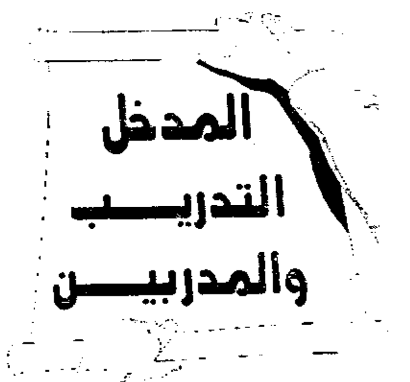
الباب الأول : المدرب قدرات ومهارات.

الباب الثاني : الوسائل التدريبية.

الباب الثالث : المتدرب.

الباب الرابع : إعداد البرامج التدريبية.





١- مفهوم التدريب

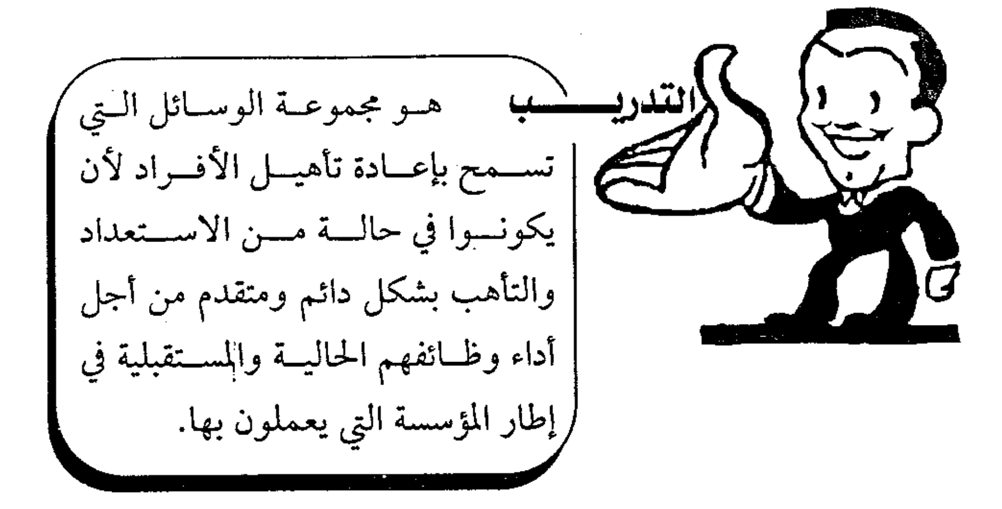
عندما يقف الواحد منا في جمع من الناس متكلمًا سواءً أكان هذا جزء من طبيعة عمله ووظيفته أم أنه اضطر إلى ذلك، فإنه يكون في موقف يحتاج منه إلى استعداد نفسي وإعداد مسبق.

نحن في سبيلنا الآن لوضع أقدامك على أول الطريق؛ كي تكون مدربًا ناجحًا.

ما التدريب؟

إن توصيل المعلومات إلى الآخرين له مجموعة من الأهداف المتدرجة التي تصل في النهاية إلى الهدف الأساسي؛ وهو التغيير في سلوك الأفراد. والتدريب قد يشمل -ضمن مفاهيمه- تطوير معلومات الفرد أو حتى إكسابه معلومات جديدة ؛ وبناءً عليه **فإن التدريب يعني: مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية، مع الأخذ في الاعتبار دائمًا إمكانية تطبيقها في العمل.**

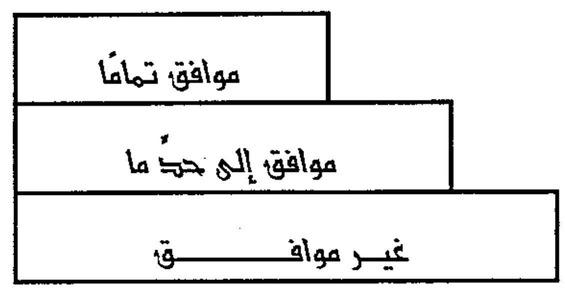
وبمعني آخر: فإن القدرة على أداء الوظيفة شيء مهم، ولقد كان هو الهدف من عملية اختيار الموظف، ولكنه لا يكفي، إذًا يجب أن نعرف كيف نؤدي هذه الوظيفة بكفاءة وفاعلية في إطار المناخ الموجود، حيث إن إمتلاك المعرفة النظرية والعملية شرطًا ضروريًا للنجاح ولكنها غير كافية، إذًا لا بد أيضًا من توفر الرغبة في العمل فالإنسان لا يعمل وحده، وإنما يعمل مع الآخرين، وربما تتعارض أهدافهم أو أغراضهم، ولكن لا بد أن يعرف الجميع كيف يعملون في إطار التعاون وروح الجماعة؛ ولذلك يمكن إعطاء التدريب التعريف التالي:



هذا هو التدريب في تعريف أساتذة الإدارة والتنمية البشرية، ولكن هل يمكن أن نسألك:

ما هو التدريب من وجهة نظرك ؟

بين يديك الآن استبيان بهذا العنوان (**التدريب من وجهة نظرك**) من أربع عشرة عبارة، علّقْ على كل عبارة منها بأحد الاختيارات الثلاثة:



وبعدها سجل إجابتك في الجدول التالي:



التدريب من وجهة نظرك

م	العبارة	موافق ٢	إلى حد ما ١	صفر
١	التدريب يفترض أني غير قادر على أداء عملي.			
٢	أشعر بالخجل حين إبلاغي بأني مرشح لدورة تدريبية			
٣	التدريب يُمَكّنني من اكتساب مهارات جديدة			
٤	عن طريق التدريب يمكن تحديث وتطوير أدائي للعمل			
٥	التدريب يمكنني من تغيير صورتي في المستقبل			
٦	مهارة التدريب فطرة ولا تحتاج إلى تدريب.			
٧	برامج التدريب تعطيني فرصة الاحتكاك بالآخرين			
٨	التدريب عملية مُمِلَّة تجعلني أجلس في مقاعد التلاميذ لوقت طويل.			
٩	إن معلوماتي تتقادم مثل التكنولوجيا، ولا بُدَّ من تحديثها باستمرار، والوسيلة إلى ذلك هو التدريب.			
١٠	المدرب الناجح يولد ولا يصنع، وعلينا البحث عنه بدلا من إنفاق الأموال في تدريب لا فائدة منه.			
١١	العلم يتطور باستمرار، ومفاهيم وأنشطة التسويق بها الجديد كل يوم.			
١٢	برنامج التدريب يساعدنا على أن نعمل في مجموعات فنتعاون مع بعضنا البعض.			
١٣	التدريب يتضمن خبرات نظرية، أما الخبرة الميدانية فهي الأصل والأساس.			
١٤	أسعد بترشيحي في الدورات التدريبية للابتعاد عن موقع العمل عدة أيام ألتقط فيها أنفاسي.			

قم بتفريغ درجات الإجابات
وفقًا لترتيب العبارات في كل من الجدولين التاليين

الجدول الأول

العبارات	الدرجة
٣	
٤	
٥	
٧	
٩	
١١	
١٢	
المجموع	

الجدول الثاني

العبارات	الدرجة
١	
٢	
٦	
٨	
١٠	
١٣	
١٤	
المجموع	



مفتاح الاستبيان

- الجدول الأول يُعَبِّر عن النظرة الإيجابية للتدريب.
- والجدول الثاني يعبر عن النظرة السلبية للتدريب.
- وكلما اقترب مجموع درجات الجدول الأول من رقم ١٤ ومجموع درجات الجدول الثاني من الصفر كانت نظرتك إلى التدريب أقرب إلى الإيجابية، وأظنك ستستمتع معنا بهذا البرنامج بجانب كم المعلومات الذي ستحصل عليها.
- أما إذا كانت النظرة أقرب إلى السلبية فندعوك لتتعرف على عالم التدريب من وجهة نظر أخرى؛ فقد تَغَيَّر رأيك.
- وحتى تتذكر سَجِّلْ نتيجة الاستبيان لمجموعة المتدربين على جدول التسجيل التالي، وسوف تعيد هذا الاستبيان عند نهاية البرنامج.
- **ملحوظة**: جدول التسجيل مهم؛ على أساس أن هناك أكثر من متدرب.

جدول تسجيل نتائج استبيان

[التدريب من وجهة نظرك]

متدرب	الجدول الأول (+)		الجدول الثانى (-)	
رقم	أول البرنامج	آخر البرنامج	أول البرنامج	آخر البرنامج
١				
٢				
٣				
٤				
٥				
٦				
٧				
٨				
٩				
١٠				
١١				
١٢				
١٣				
١٤				
١٥				
١٦				
١٧				
١٨				
١٩				
٢٠				
٢١				
٢٢				
٢٣				
٢٤				
٢٥				

أفضل الكلام وخير الهدي

الحقيقة أن القرآن والسنة كما أنهما مرجع كل مسلم في التعرف على دينه، فإنهما مصادر تربوية أساسية، ولقد رأيت فيها مواقف استشعرت أنها زاد للمدرب يتعلم منها كيف يصل بالمستهدف إلى الإقناع والاستمالة بل والمهارة من أقرب طريق ﴿**وَلا يُنَبِّئُكَ مِثْلُ خَبِيرٍ**﴾ (فاطر: ١٤).

موسى عليه السلام والعصا

في قصة موسى الكثير من المواقف التدريبية التي وضع الله -تعالى- موسى وقومه فيها ليعدهم لخوض غمار المعارك؛ من أجل الدفاع عن عقيدة التوحيد، فكانت تلك المواقف هي نوع من التدريب واكتساب المهارات لِمَا سيأتي، وتعالوا لنقرأ معًا هذا الموقف القرآني:

﴿**وَمَا تِلْكَ بِيَمِينِكَ يَا مُوسَى * قَالَ هِيَ عَصَايَ أَتَوَكَّأُ عَلَيْهَا وَأَهُشُّ بِهَا عَلَى غَنَمِي وَلِيَ فِيهَا مَآرِبُ أُخْرَى * قَالَ أَلْقِهَا يَا مُوسَى * فَأَلْقَاهَا فَإِذَا هِيَ حَيَّةٌ تَسْعَى * قَالَ خُذْهَا وَلا تَخَفْ سَنُعِيدُهَا سِيرَتَهَا الأُولَى * وَاضْمُمْ يَدَكَ إِلَى جَنَاحِكَ تَخْرُجْ بَيْضَاءَ مِنْ غَيْرِ سُوءٍ آيَةً أُخْرَى * لِنُرِيَكَ مِنْ آيَاتِنَا الْكُبْرَى * اذْهَبْ إِلَى فِرْعَوْنَ إِنَّهُ طَغَى**﴾ (طه: ١٧- ٢٤).

ها هو موسى يتلقى سؤالا لا يحتاج منه إلى جواب ﴿**وَمَا تِلْكَ بِيَمِينِكَ يَا مُوسَى**﴾؟

إنها عصاه، ولكن أين هو مِنْ عصاه؟ إنما يتذكر فيجيب: ﴿**قَالَ هِيَ عَصَايَ أَتَوَكَّأُ عَلَيْهَا وَأَهُشُّ بِهَا عَلَى غَنَمِي وَلِيَ فِيهَا مَآرِبُ أُخْرَى**﴾.

والسؤال لم يكن عن وظيفة العصا في يده، إنما كان عن ما في يمينه، ولكنه أدرك من علمه السائل -سبحانه وتعالى- والسؤال أنْ ليس عن ماهيتها يسأل، فهي واضحة، إنما عن وظيفتها معه، فأجاب ..

ولكن ها هي ذي القدرة القادرة تصنع بتلك العصا في يده ما لم يخطر له على بال، تمهيدًا لتكليفه بالمهمة الكبرى.

﴿قَالَ أَلْقِهَا يَا مُوسَى * فَأَلْقَاهَا فَإِذَا هِيَ حَيَّةٌ تَسْعَى * قَالَ خُذْهَا وَلا تَخَفْ سَنُعِيدُهَا سِيرَتَهَا الأُولَى﴾.

واطمأن موسى والتقط الحية، فإذا هي تعود إلى سيرتها الأولى عصا !

وصدر الأمر العلوي مرة أخرى إلى عبده موسى: **﴿وَاضْمُمْ يَدَكَ إِلَى جَنَاحِكَ تَخْرُجْ بَيْضَاءَ مِنْ غَيْرِ سُوءٍ آيَةً أُخْرَى﴾**.

ووضع موسى يده تحت إبطه ليجد «آية أخرى» مع آية العصا. «لنريك من آياتنا الكبرى» فتشهد وقوعها بنفسك تحت بصرك وحِسِّكَ فتطمئن للنهوض بالتبعة الكبرى: **﴿اذْهَبْ إِلَى فِرْعَوْنَ إِنَّهُ طَغَى﴾**.[1]

إنه التدريب الإلهي لموسى عبده ونبيه بوسيلة عملية، فيها نوع من الإبهار ومخاطبة القلب وإثارة الحواس؛ حتى ترسخ في ذهنه، ويصبح قادرًا على أداء المهمة التي وُكِّلَ بها.

في قاعة التدريب

يعرض المدرب (الآية) على المتدربين -مكتوبة- ثم يطلب من أحدهم أن يقرأها بترتيل جيد، أو من خلال جهاز تسجيل، ثم يطلب منهم استخراج ما يفهمونه منها وله علاقة بالتدريب، وبعد أن يعرض وجهة نظره كما بيناها، أو يؤكدها إذا كان البعض قد ذكرها عليه أن يسألهم عن مواقف تدريبية أخرى من القرآن أو السنة أو السيرة النبوية لتعميق معنى التدريب باستخدام أمثلة مقربة إلى القلوب.

(١) (في ظلال القرآن)، للأستاذ سيد قطب ج ٥، ص ٢٣٣٢، دار الشروق، بيروت، ط ٢٣، ١٤١٥هـ ١٩٩٤م.

طبت حيًّا وميتًا

هذه الكلمة الجميلة قالها أبو بكر الصديق -رضي الله عنه- عندما دخل على رسول الله ﷺ وقد فاضت روحه إلى بارئها، فرفع الغطاء عن وجهه الكريم فتأكد أنه ﷺ قد مات، فتلاحقت الدموع في عينه، وانتفض قلبه بين جنبيه، وبدأ عقله يعمل بسرعة رهيبة، فما كان منه إلا أن قَبَّل جبينه ﷺ وقال من بين أكوام حزنه: «**طبت حيًّا وميتًا يا رسول الله**».

وعلى الجانب الآخر يقف عمر بن الخطاب -رضي الله عنه- ويقول: « من قال: إن محمدًا ﷺ قد مات، فسوف أقطع رقبته بهذا السيف ».

ما الفرق بين موقف عمر وموقف أبي بكر رضي الله عنهما؟ إنه التدريب، بل القدرة على استعادة التدريب في الموقف المناسب.

خرج أبو بكر وعمر يُكَلِّم الناس، فقال: اجلس يا عمر، فأبى عمر أن يجلس، فأقبل الناس إليه، وتركوا عمر، فقال أبو بكر: « **أما بعد، مَنْ كان منكم يعبد محمدًا ﷺ فإن محمدًا قد مات، ومن كان منكم يعبد الله، فإن الله حيٌّ لا يموت**».

قال الله تعالى: **﴿وَمَا مُحَمَّدٌ إلا رَسُولٌ قَدْ خَلَتْ مِن قَبْلِهِ الرُّسُلُ أَفَإِن مَّاتَ أَوْ قُتِلَ انقَلَبْتُمْ عَلَى أَعْقَابِكُمْ وَمَن يَنقَلِبْ عَلَى عَقِبَيْهِ فَلَنْ يَضُرَّ اللَّهَ شَيْئًا وَسَيَجْزِي اللَّهُ الشَّاكِرِينَ﴾** (آل عمران: ١٤٤).

كان هذا في العام الحادي عشر للهجرة؛ حيث توفي رسول الله ﷺ ...

ولكن متى نزلت هذه الآية **﴿وَمَا مُحَمَّدٌ إلا رَسُولٌ قَدْ خَلَتْ مِن قَبْلِهِ الرُّسُلُ﴾**؟ نزلت بعد غزوة أحد؛ في العام الثالث للهجرة.

كان النصر في أول معركة أحد للمسلمين على قريش، ولكن لم ينفِّذِ الرماة أمر رسول الله ﷺ بالثبات على الجبل حتى ولو انتصروا، فنزلوا ظنًّا منهم أن المعركة قد انتهت، وقد آنَ وقتُ جمع الغنائم.

فانكشفت أرض المعركة، وأصبحت بلا حائط دفاعي من الرماة، فهجم الفرسان من قريش على ظهور المسلمين فانقلب ميزان المعركة ...

وكان أقسى خبر تردد وأُشِيعَ في أرض المعركة أن محمدًا ﷺ قد مات ...

كان اختبارًا صعبًا للمؤمنين، تلقاه الكثيرون منهم كأنه الصاعقة، فخارت القوى، وانهارت المعنويات، ولكن ثبت كثيرين؛ منهم: مصعب بن عمير، وأنس بن النضر الذي لم يشهد بدرًا قبل أحد، فأقسم: لئن أراني الله مشهدًا مع رسول الله ﷺ لأرين الله ماذا أنا فاعل.

فلما انكشف جيش المسلمين وأُشِيعَ أن محمدًا ﷺ قد مات حمل الناس أسلحتهم وعادوا متقهقرين، فلقيهم أنس بن النضر وهو متقدم مقتحم بسيفه وصرخ فيهم: إلى أين يا فلان؟ إلى أين يا فلان؟ فخرجت الكلمات المنكسرة الجريحة بلون الدم؛ مات رسول الله ﷺ ، فإذا به يعي الدرس سريعًا، فيصيح وهو مقبل مقتحم صفوف المشركين: علامَ الحياة بعده؟ موتوا على ما مات عليه!

أما مصعب فقد استوعب الدرس قبل أن ينزل، يقول ابن اسحاق في السيرة:

«حَمَلَ مصعب اللواءَ يوم أحد وثبت به لِمَّا تراجع المسلمون، فأقبل ابن قمئة -وهو فارس- فضربه على يده اليمنى فقطعها، ومصعب يقول: «وما محمد إلا رسول قد خلت من قبله الرسل». وأخذ الكافر يضرب أطرافه عضوًا عضوًا حتى قتله وهو يقول عند كل ضربة: ﴿وَمَا مُحَمَّدٌ إلا رَسُولٌ قَدْ خَلَتْ مِن قَبْلِهِ الرُّسُلُ أَفَإِن مَّاتَ أَوْ قُتِلَ انقَلَبْتُمْ عَلَى أَعْقَابِكُمْ وَمَن يَنقَلِبْ عَلَى عَقِبَيْهِ فَلَن يَضُرَّ اللَّهَ شَيْئًا وَسَيَجْزِي اللَّهُ الشَّاكِرِينَ﴾ (آل عمران: ١٤٤).

ونزلت الآية في سورة آل عمران بعد ذلك بنص ما قاله مصعب وهو يلقى

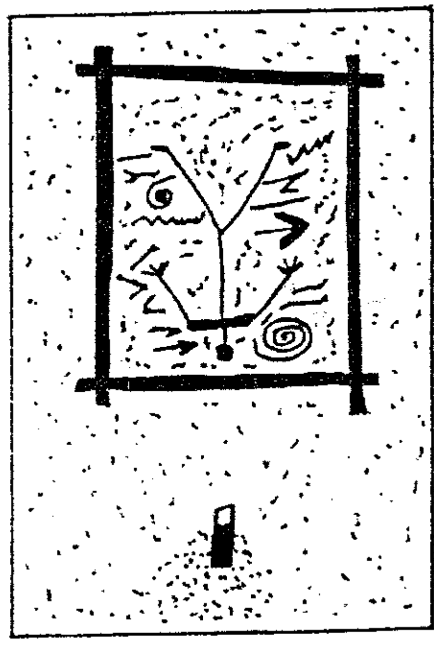
الله شهيدًا، في سياق الحديث عن غزوة أحد؛ لتثبت الصورة النظرية للدرس بجانب الصورة العملية التدريبية في المعركة.

ولم يمت محمد ﷺ في العام الثالث، ولكن مات بعدها بثمانِ سنوات، وقد مر المسلمون جميعًا بهذا الموقف التدريبى العملي في تجربة موت النبى ﷺ، ولكن أبا بكر - رضى الله عنه- كان أكثرهم استيعابًا وتداركًا وتذكُرًا للموقف كله، العملي والنظري.

حصار الأمل

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بن مَسعُود ﷺ قَالَ: خَطَّ النَّبِيُّ ﷺ خَطًّا مُرَبَّعًا، وَخَطَّ خَطًّا فِي الْوَسَطِ خَارِجًا مِنْهُ، وَخَطَّ خُطَطًا صِغَارًا إِلَى هَذَا الَّذِي فِي الْوَسَطِ مِنْ جَانِبِهِ، وَقَالَ:

« هَذَا الإِنْسَانُ وَهَذَا أَجَلُهُ مُحِيطٌ بِهِ، أَوْ قَدْ أَحَاطَ بِهِ، وَهَذَا الَّذِي هُوَ خَارِجٌ أَمَلُهُ، وَهَذِهِ الْخُطَطُ الصِّغَارُ الأَعْرَاضُ، فَإِنْ أَخْطَأَهُ هَذَا نَهَشَهُ هَذَا، وَإِنْ أَخْطَأَهُ هَذَا نَهَشَهُ هَذَا ».(١)

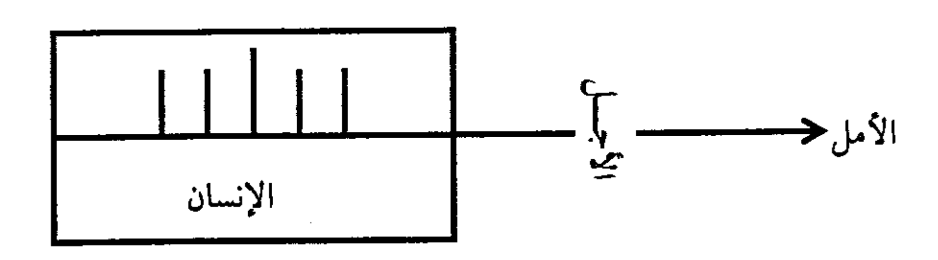


صورة كمثل الحديث كما تخيلها أحد الفنانين(٢)

(١) رواه البخارى، كتاب «الرقاق»، باب «في الأمل وطوله». وانظر «نزهة المتقين لشرح رياض الصالحين» .

(٢) عن كتاب «الرقائق» للأستاذ محمد أحمد الراشد.

هكذا يرسل ﷺ المعلومة بشكل تدريبـي، في صورة تخطيطية واضـحة؛ حيث إنها تقول في النهاية: إن خط الأمل ممتد حتى بعد انقضاء الأجل.



وكثيرة هي المواقف التي يستخدم النبى ﷺ فيها الوسائل التدريبية لتوصـيل المعلومات وتثبيتها، والإقناع بها، والحث على العمـل بهـا، واكتسـاب مهـارات الأداء فيها.

ذرية بعضها من بعض

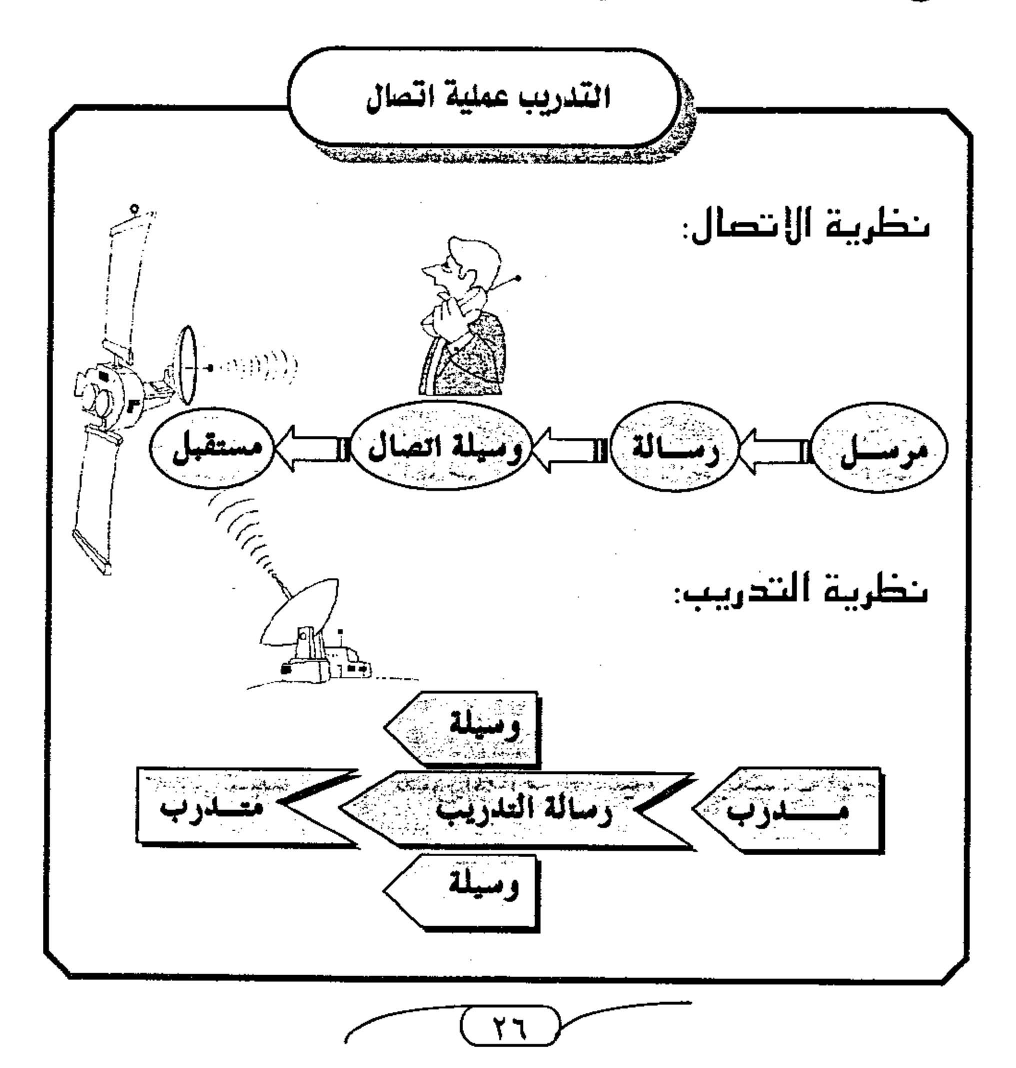
وقف الحسن والحسين أحفاد النبي ﷺ ينظرون إلى رجل يتوضأ، فوجداه لا يُحْسِنُ الوضوء، فقال أحدهم: يا عَمٌ: إن أخي هذا لا يحسن الوضوء، ويـتهمني أني لا أحسنه، فنريدك أن تحكم بيننا بالعـدل، فقـال الرجـل: إذًا توضـأ أمـامي لأرى أيكما لا يحسنه. فبدأ كل واحد منهم يتوضأ أمام الرجـل والرجـل ينظـر، وبعد أن انتهيا قال لهما مبتسمًا: لقد علمتُ الآن مَنِ الـذي لا يحسـن الوضـوء، فجزاكما الله خيرًا.

وهكذا في تمثيلية تدريبية تصل المعلومة العملية، بل ويكتسب الرجل المهارة المطلوبة.

ثالثًا: التدريب عملية اتصال

فعناصر عملية الاتصال أربعة هي: الْمُرْسِل، والرسالة، ووسيلة الاتصال، والمستَقْبِل.

ويمكن أن تكون هي نفس عناصر العملية التدريبية؛ فالْمُرْسِل هو المدرب، والْمُسْتَقْبِل هو المتدرب، أما الرسالة فهي الموضوع الذي يدور حوله التدريب، والذي تحمله الوسائل المستخدمة في التدريب ليصل إلى المتدرب، ويمكن أن يوضح هذا التطابق الشكل التالي.

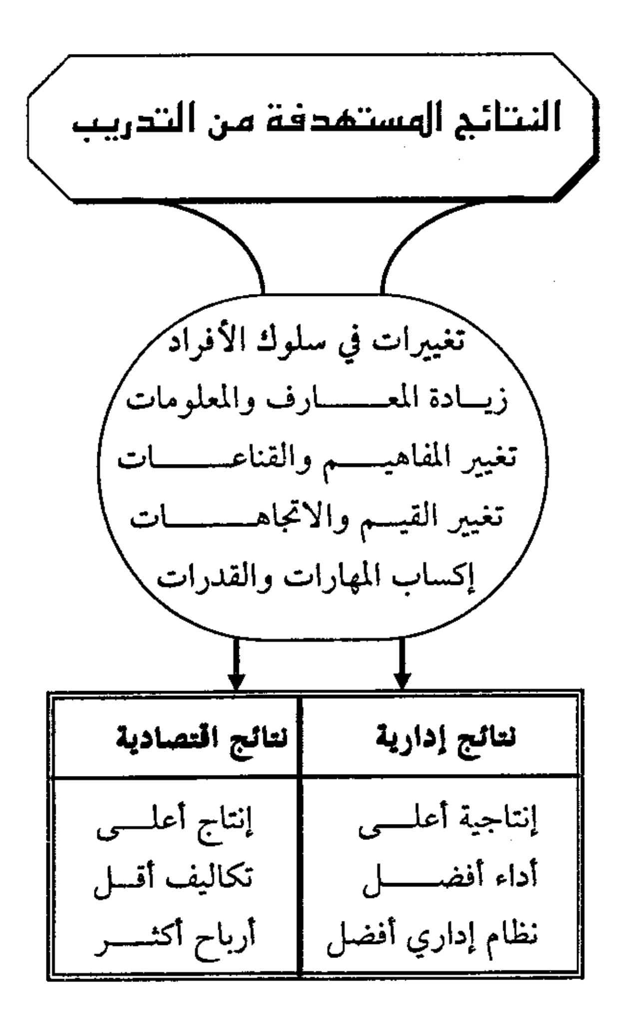


رابعًا: أهداف التدريب

في تعريف التدريب ظهر الهدف الأساسي منه؛ وهو إكساب مهارات تُعِين على التقدم في العمل، ولهذا فإن للتدريب نتائجَ جيدة على مستوى الفرد والعمل.

ولأن هذه النتائج قد حصلنا عليها في أكثر من موقع من خلال عمليات تدريبية جيدة، فقد أصبحت أهدافًا نقيس بتحققها نجاح العملية التدريبية.

والشكل التالي يوضح تلك النتائج على مستوى الأفراد وعلى مستوى العمل.



خامساً: بين التدريب والتعليم

والتدريب هو الوسيلة المتقدمة لإكساب الفرد سلوكيات جديدة؛ فإن كان التعليم له القدرة على زيادة المعلومات وتغيير الاتجاهات فإن التدريب هو السبيل الوحيد لإكساب المهارات والخبرات، وتنمية القدرات، ورفع الكفاءة.

ولذلك قالوا: « **إذا كان التعليم يوفر الثقافة، فإن التدريب يؤمِّن المؤهلات ويرفع الكفاءة** ».

بين التدريب والتعليم

التدريب

التعليم

زيادة معلومات ومعارف

تغيير اتجاهات وقناعات

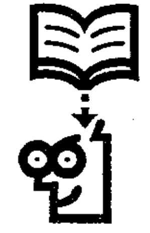
إكساب مهارات وخبرات

تنمية قدرات ورفع كفاءة

التدريب: ٢٠٪ - ٤٠٪ - ٨٠٪

التعليم: ١٠٠٪ - ٨٠٪ - ٤٠٪ - ٢٠٪

في قاعة التدريب



يعرض المدرب المهارات الأربع، ثم يطلب من المتدربين تحديد أيها يُكْتَسَبُ بالتعليم وأيها بالتدريب، وسيلاحظ الجميع أن هناك نسبة لكل مهارة تنخفض بالنسبة للتعليم كلما اتجهنا من أعلى إلى أسفل، وترتفع بالنسبة للتدريب كلما اتجهنا من أعلى إلى أسفل.


الباب
الأول


المدرب
قدرات ومهارات





المدرب هو حجر الأساس في العملية التدريبية؛ فهو قائد العملية وقبطان سفينتها الذي يسير بها في أي بحر، سواء كان هادئًا رقراقًا أم هائجًا شرسًا؛ ليرسو بها في النهاية على شاطئ الواقع، مُحَمَّلة بالخبرات والمهارات والمعارف، مستعدة للأداء والتطوير والنجاح.

ويختلف دور المدرب في عملية التدريب، عن دور المعلم في عملية التعليم؛ فالمدرب يقوم بدور الْمُرْشِد والْمُوَجِّه والناقد والملاحظ، ولذلك فإن مِنَ المهم اختيار المدرب المناسب الذي يجمع بين المؤهل العلمي والخبرة العملية التي تجعله قادرًا على استخدام وسائل وأساليب التدريب المتنوعة، بما يتفق مع مستوى المتدربين وطبيعة التدريب وأهدافه.

المدرب مسؤول عن إعداد واختيار المادة العلمية المناسبة، وتحديد أهداف سلوكية للمتدربين في بداية التدريب، ولا يقوم هو بتحديدها، ولكنه يطلب من المتدربين ذلك، مع توجيههم لإجراء تقييم ذاتي في نهاية التدريب.

إن طبيعة التدريب تحدد مَنْ هو المدرب المناسب؛ فقد لا يكون التدريب من النوع الذي يتطلب مقدرة كلامية، وإنما يركز على التدريب العملي، وبالتالي قد يكون المدرب من داخل المنشأة كالمشرف أو المدير.

كيف نختار مدربًا؟

وعلى هذا فهناك عاملان أساسيان لاختيار مدرب ما لأداء وظيفة تدريبية محددة وهما:

١- المهارات التدريبية التي تميز بها.
٢- المحتوى التدريبي للبرنامج، ومدى صلته به.



أدوات المدرب الناجح

حقيبة المدرب الناجح تحتوي على الأدوات الآتية:

صفات وقدرات شخصية

- الذكاء (الإبداع والابتكار).
- النضج (التطوير الذاتي).

خبرات ومهارات مكتسبة

١- الخبرة في مادة التدريب.

٢- مِنْ مهارات المدرب:

- الإنصات
- التفعيل .
- الإلقاء والعرض.



في قاعة التدريب

يعرض المدرب الموضوع بسؤال استفزازي هل مهارات التدريب فطرة وقدرات شخصية أم هي خبرة واكتساب ... بمعنى آخر هل كل إنسان يصلح ان يكون مدرباً في مجاله على الأقل أم ان هناك من لا يصلح بفطرته وصفاته الشخصية ان يكون مدرباً .

ويخرج في النهاية بفكرة ان مهارات التدريب متعددة ومن لا يصلح في مهارة قد يصلح في غيرها فيجب اعتماد فريق التدريب المتعاون كمبدأ في المؤسسات الناجحة .



الصفـــات والقدرات الشـــخصية

وإن كانت متعددة يصعب حصرها، إلا أننا نعرض عليك اثنين منها، ووسائل اكتسابها والتدريب عليها؛ وهي: الإبداع والتطوير الذاتي.

١/١- الذكاء [الإبداع والابتكار]

١/١/١ - مفهوم الإبداع والابتكار:

لقد وُضِعَتْ تعريفات عديدة للابتكار، نلخصها في الآتي:

(١) الابتكار كأسلوب من أساليب الحياة:

يشار إلى الابتكار هنا على أنه يشمل جميع جوانب حياة الفرد؛ بحيث يصبح الابتكار دالاً على نوع أو أسلوب معين في الحياة. الابتكار هنا هو القوة التي تدفع الفرد إلى الاكتمال.

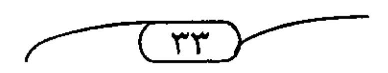
وهناك نوعان من الابتكار.



(أ) ابتكار الموهبة: وهو يعتمد على قدرات خاصة تظهر ثمراتها على شكل إنتاج أعمال عظيمة.

(ب) ابتكار تحقيق الذات: والذي يعبر عن القدرة على التعبير عن الأفكار دون خوف من سخرية الآخرين وبصورة مستمرة، ويكاد يكون هذا النوع من الابتكار مرادفًا للصحة النفسية السليمة؛ حيث يصبح صفة مميزة للإنسان المتكامل.[1]

(١) انظر في هذا الإطار كتاب (إدارة الذات: دليل الشباب إلى النجاح) للمؤلف، وهو الكتاب الأول من هذه السلسلة.



(٢) الابتكار كناتج جديد :

إن العملية الابتكارية هي التي ينشأ عنها ناتج جديد نتيجة لِمَا يحدث من تفاعل بين الفرد بأسلوبه المتميز وما يواجهه في بيئته. ولكن يُثارُ تساؤل هنا عن معنى «الْجِدَّة».

ونستطيع القول: إن الجديد هو ما ينتج لأول مرة في مجتمع معين أو بين جماعة معينة، في مدى زمني معين، ولا يشترط أن يكون جديدًا لأول مرة ولم يسبق له وجود من قبل في مجتمع آخر، كما يمكن أن يكون هذا الجديد إضافة أو تعديلا لشيء موجود مسبقًا.

(٣) الابتكار كعملية عقلية:

إن الابتكار هو العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات والثغرات في مجال ما، ثم تحديد بعض الأفكار ووضع الفروض التي تعالج هذه المشكلات، واختبار مدى صحة أو خطأ هذه الفروض، وتوصيل النتائج إلى الآخرين:

الخلاصة:

ونخلص مما سبق إلى أن المجموعة الأولى من التعريفات تتحدث عن الابتكار كنوع من أنواع النشاط الذي يميز الإنسان عن غيره من بقية المخلوقات، وترى أن الابتكار كنشاط يرتبط بالصحة النفسية للفرد وبحياته، كما ينبغي أن يعيش. أما المجموعة الثانية من التعريفات فترى أن الابتكار هو ما ينشأ عنه إنتاج ابتكاريٌّ جديد بالنسبة لِمَن يحيطون بالفرد، أو بالنسبة إلى ما يعرفه الناس في مكان معين وزمان معين. وهناك أيضًا المجموعة الثالثة من التعريفات التي ترى أن العملية الابتكارية لا تختلف عن عملية حل المشكلات، وأن الذي يميزها هو نوع المشكلة، وأنها تتأثر بعدد من العوامل العقلية والانفعالية والاجتماعية.

تمرين
شخصيتك ؟!

ضع علامة على ما تتميز به شخصيتك من وجهة نظرك في الجدول الآتي:

أ	ب
إشعاعية	بؤرية
متحررة	ملتزمة
وجدانية	منطقية
ذاتية	موضوعية
مرنة	جامدة
هوائية	متَّسقة
متفتحة	منطوية
إيجابية	سلبية
استقلالية	اعتمادية
قيادية	منحسرة
متعاونة	متنافسة



ملاحظات حول بعض الصفات

الإشعاعى: هو الذي تمتد معارفه وخبراته إلى الآخرين من حوله وعكسه البؤرى.

الذاتي: هو الذي يحكم غالبًا على الأمور من وجهة نَظَرٍ شخصية معتمدة على خبراته، والثقة الشديدة في نفسه.

وعكسه الموضوعي الذي يحكم بوجهة نظر موضوعية، ويؤجل رأيه الشخصي، وأحيانًا يكون غير واثق من رأيه.

الهوائي: هو الذي يتحكم مزاجه وظروفه النفسية كثيرًا في آرائه.

وعكسه المُتَّسق الذي ينفي نفسيته وظروفه أمام القوانين والقواعد واللوائح.

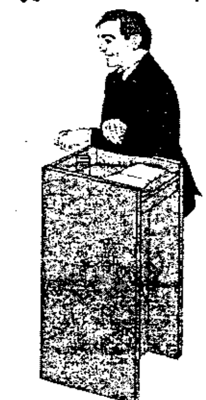
تعليق على التمرين

أعطِ درجة لكل علامة في الجدولين، وسَجِّلْ مجموع الدرجات في كل عمود في الجدول الآتي:

نوع الشخصية	(أ) الشخصية الابتكارية	(ب) الشخصية المحافظة
الدرجة العظمى	١١	١١
درجة المتدرب		

كلما اقترب الرقم من الدرجة العظمى لأحد الشخصيتين فأظن أن شخصيتك من هذا النوع. راجع اختياراتك وانظر في سبل التقييم والمراجعة.

٢/١/١ ـ سمات المدرب المبتكر:

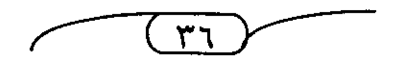


يظن البعض أن الابتكار مجرد تفكير منظم جيد، ولكن هناك مجموعة من العوامل التي تدفع هذا التفكير ليبدع ويبتكر؛ ولذلك وجب على المدرب أن يساهم في إعداد نفسه ليكون مبتكرًا، وهذه مجموعة من السمات التي لا بد أن يجعلها نصب عينيه في رحلة البحث عن الإبداع والابتكار.

١- أن يكون دائم البحث والاطلاع وذا خيال واسع.

٢- أن يكون على درجة عالية من القدرة على الإحساس بالمشكلات التي تدورحوله وتحديدها بدقة.

٣- أن يكون على درجة عالية من إدراك القصور أو العيوب في المواقف أو النظم أو الأشياء.



٤- أن يتمتع بالمرونة الذهنية في معالجته للمشكلات.

٥- أن يهتم بالمعاني والمؤشرات دون الدخول في التفاصيل قليلة الأهمية.

٦- أن يتميز بأصالة التفكير وعدم التقليد غير الواعي، والتعمق في الأمـور والبعد عن السطحية.

٧- أن يكون متفتح العقل على كل الخبرات التي تتاح له.

٨- أن يكون واعيًا بأهدافه، ومثابرًا على تحقيقها.

٩- أن يكون مستقل الرأي وموضوعي في حُكْمِه.

١٠- أن يكون واثقًا من نفسه ومؤمنًا بقدراته، ولكن دون غرور.

١١- أن يكون قادرًا على التعامل الْحُرِّ مع المفاهيم والعناصـر، ولا يخضـع لِمَا هو كائن.

١٢- أن يقبل ما يتحدى قدراته من أعمال، ويصر على تجـاوز الصـعوبات التي تثور في طريقه.

١٣- أن يتميز بالاستقلال وعدم التبعية للآخرين.

١٤- أن يكون متحمِّسًا لأفكاره وأعماله الـتي يقـوم بهـا، وأن يبـذل وقتًـا وجهدًا كبيرًا لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها.

١٥- أن يكون لديه قدرة متميزة على تنظيم أفكاره والتعبير عنها.

١٦- أن يتميز بارتفاع مستوى طموحاته.

٣/١/١ ـ نحو تفكير ابتكاري

هل ترغب أن تكـون مـدربًا مبتكـرًا أو إنسـانًا تتميـز بـالتفكير الابتكـارى والإبداع؟

اتبع الخطوات الخمس التالية:





الخطوة الأولى

«يجب أن ترغب وأن تعقد النية تمامًا على أن تصبح مفكرًا ابتكاريًا».

قد يبدو ذلك واضحًا، ولكنه عند الكثير ليس كذلك، فالقليل جدًّا مِنَ الناس هم الذين يريدون أن يصبحوا مفكرين ابتكاريين. إن معظم الناس يعتقدون أن تفكيرهم جيد، ومِنْ ثَمَّ لا يحتاجون لاتخاذ أية خطوة حِيالَ ذلك، كما أنهم يشعرون بأنه ليس هناك أي شيء يمكن لأي شخص أن يعلّمهم إياه. لقد أغلقوا الأبواب بحائط فلا يلوموا الشمس إذا لَمْ تدخل.

الخطوة الثانية:

«يجب أن تركز على التفكير»

وهذا شيء صعب؛ فنحن نتنفس ونمشي ونتكلم ونأكل، إلا أننا لا نركز حقيقةً على هذه الأنشطة، فهي تحدث هكذا أثناء حياتنا وليست بنا حاجة لأن نفكر في كل خطوة نخطوها أو كل نفس نتنفسه. وبنفس الطريقة فإننا نفكر ونستخدم التفكير في أمور حياتنا اليومية ولا نتوقف لننظر فيما نفعله ... فنحن لا نركز فعلا على تفكيرنا ويكفي أنه موجود.

ولقد وقفت كثيرًا أمام قول الله تعالى: ﴿أَفَلا يَنظُرُونَ إِلَى الإِبِلِ كَيْفَ خُلِقَتْ * وَإِلَى السَّمَاءِ كَيْفَ رُفِعَتْ * وَإِلَى الْجِبَالِ كَيْفَ نُصِبَتْ * وَإِلَى الأَرْضِ كَيْفَ سُطِحَتْ﴾ (الغاشية: ١٧- ٢٠).

وأمام قوله تعالى: ﴿وَفِي أَنفُسِكُمْ أَفَلا تُبْصِرُونَ﴾ (الذاريات: ٣١).

فقلت: نعم، إنها أشياء تمر علينا ونمر عليها يوميًّا، وحتى تكتمل النظرة، وحتى يستوي الإبصار لا بُدَّ أن يصاحبها تفكير، والتفكر عبادة، ومجالات التفكر متسعة وستجد في كل شيء حولك إبداع لم تكن لتدركه إلا بالتفكر.

﴿إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ وَاخْتِلافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لآيَاتٍ لأُولِي الأَلْبَابِ * الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَامًا وَقُعُودًا وَعَلَى جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَاطِلا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ﴾ (آل عمران: ١٩١).

ولكى تصبح مفكرًا ابتكاريًا عليك أن تركز على تفكيرك، فيجب أن تلاحظ نفسك وأنت تفكر، وأن تلاحظ أيضًا تفكير الآخرين. ويجب أن يصبح التفكير مجالا للاهتمام، وبالتالي مجالا للمهارة. قد يبدو ذلك في البداية شيئًا غريبًا وغير عادي إلا أنه يصبح بعد ذلك على الفور شيئًا ممتعًا. فالتفكير مفيد وممتع في ذات الوقت.

الخطوة الثالثة

«يجب أن تخصص جزءًا من وقتك للتفكير»

فنحن نستغرق معظم وقتنا في التجاوب -بطريقة رد الفعل- مع المعلومات التي توضع أمامنا : (من المنزل - من التليفزيون - من الجرائد والمجلات - وفي محادثاتنا الخاصة) وبالطبع فإن كل هذا يتضمن شيئًا من التفكير لكن ليس بالكثير.

كما أننا عادة ما ندع المعلومات تنساب إلينا على أمل أن تؤدي تلقائيًا إلى شيء ما في النهاية.

ولتسأل: كم مرة قلت لنفسك: «سأمضى بعض الوقت في التفكير في هذا الشيء؟» إن الناس لا يحبون التفكير؛ لأنه يبدو لهم على أنه شيء معقّد وغير منتج، رغم أنه كلما نمّينا مهارة التفكير كلما وجدناه أيسر وأكثر إمتاعًا. ولا يختلف هذا كثيرًا عن تعلم السباحة أو التزحلق أو ركوب الدراجة مثلا؛ فكلها تبدو صعبة في البداية، وما أن يتعلمها الفرد حتى يتعلق بها.

الخطوه الرابعة:

«يجب أن تكون لديك بعض أساليب للتفكير».

يمكنك أن تأمر شخصًا ما بأن «يفكر»، وقد يحاول هذا الشخص بشدة ولكن النتيجة لن تكون على قَدْرِ الْمَشَقَّة. ويمكنك أن تأمر نفسك بأن «تفكر» ولن تعني النتيجة شيئًا كبيرًا عندك؛ فالجهد وحده لا يكفي، ولو كان يكفي لأصبحنا جميعًا عباقرة، ومِنْ ثَمَّ فنحن في حاجة إلى طرق وأساليب للتفكير، فإذا ما استخدمناها جنبًا إلى جنب مع الجهد والمهارة فسوف نتوصل بلا شك إلى نتائج ملموسة.

وببساطة: عندما تصبح ماهرًا بشكل حقيقي في استخدام أدوات وأساليب التفكير، فإنك سوف تصبح حينئذ مفكرًا ابتكاريًا.

الخطوة الخامسة

«يجب أن تُمَرِّن تفكيرك»

إذا أردت أن تتعلم السباحة فألقِ بنفسك في الماء.[1]

فالمهارات يجب التدريب عليها وممارستها بشكل فعلي، وكلما دربت أية مهارة من المهارات كلما أصبحت أكثر قدرة على الاستفادة منها. وليس هناك بديل لذلك، فإذا أردت أن تصبح مفكرًا ابتكاريًا يجب عليك أن تدرب مهاراتك الفكرية لتساعدها على الانطلاق. إن فهم الأساليب أمر هَيِّنٌ ولكن التدريب والممارسة هما فقط اللذان يمكّناك من الاستفادة منها بفاعلية. ومن التدريب تنطلق نحو السلاسة والثقة؛ أما السلاسة فتعني القدرة على استخدام الأسلوب بسرعة وسهولة، وأما الثقة فتعني أنك قد امتلكتَ ناصية الأسلوب، وأنه يمكنك تطبيقه -كيفما شئت- كما أنها تعنى أيضًا أنك سوف تصل في النهاية بالضرورة إلى نتيجة ما.

(١) انظر نموذج عملي لتنفيذ هذه الحكمة في كتاب (**لقاء الجماهير .. برنامج الحديث الإقناعي وفن توصيل المعلومات**) للمؤلف، وهو الكتاب الثالث من هذه السلسلة (إدارة الذات).



ولا تنس وأنت تفكر

خمس خطوات نحو تفكير ابتكارى

١- يجب أن ترغب وتعقد النية على أن تصبح مفكرًا ابتكاريًا.
٢- يجب أن تركِّز على التفكير.
٣- يجب أن تخصص جزءًا من وقتك للتفكير.
٤- يجب أن تكون لديك بعض أساليب للتفكير
٥- يجب أن تُمَرِّن تفكيرك.



وتذكر

لا تفكر في الابتكار على أنه دائمًا اختراق للمألوف أو اختراع فريد؛ بل فَكِّرْ فيه على أنه تعديل بسيط في الوضع الحالي.

تذكر وأنت تفكر

١- إذا اتسمتْ نتائج أعمالك على مدى فترة زمنية ممتدة بالقصور، أو كانت أقل من المتوقع فأنت في حاجة إلى: (تجربة شيء أو فكرة جديدة).
٢- إذا لم تنجح في فكرة معينة يمكنك أن تُجَرِّب فكرة جديدة غيرها، دون أن تفقد الأمل في البحث عن (الجديد).
٣- إذا سارت الأمور على ما يرام لا تغير أى شيء ما لم تعرف أولا أسباب نجاح الوضع الحالي.
٤- بناء جسور قوية لنقل الأفكار الابتكارية من الشخصيات المبدعة إلى الإدارة العليا.

٥- مناقشة الأفكار الإبداعية مع الأطراف ذات العلاقة بتطبيقها يزيد حتمًا من فاعلية وإمكانية التنفيذ.
٦- يجب مكافأة الفكرة الإبداعية بما يدعم التفكير الابتكاري.
٧- الابتكار والإبداع وثيق الصلة بمنح الاستقلالية والاعتمادية والثقة في الآخرين.
٨- الاهتمام بتعيين الخبرات الشابة ذات الاستعداد والقدرات الكامنة على الابتكار والإبداع.
٩- الالتزام برسالة واستراتيجية المنظمة يمثل قوة رئيسية تدفع العاملين لتخصيص وتوجيه طاقتهم الإبداعية لخدمة أهداف وأغراض المنظمة.

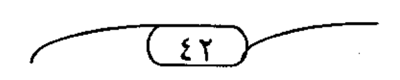
كيف تدعم الإبداع؟

١- عندما تفكر

- لا تخشَ أن تبدو أفكارك سخيفة.
- لا تحسب تكاليف تنفيذ الفكرة.
- لا تتخيل نفسك وقد فشلت فيها.
- لا تُسِرّ بها إلى ذوي الفكر المتشائم.

٢- وعندما تستمع إلى فكرة

- لا تبدأ بالنقد أو التقييم.
- لا تحكم على الأفكار الإبداعية في ضوء تجارب الماضي فقط.
- تخيل الفكرة وقد نجحت.
- فَكِّرْ إيجابيًا.
- لا تقللْ من الفكرة مهما كانت (بسيطة).

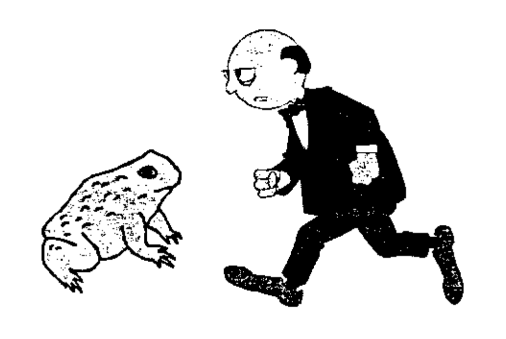


تفكير من نوع آخر:

صاحب الضفدعة

يُـرْوَى أن أحـد النـاس أراد أن يكـون مبـدعًا، فجـاء بضـفدعة ووضعها أمامـه وقـال للضـفدعة: نُطِّـي (أي: اقفـزي)، فَنَطَّـتْ (أي: قفزت)، فكتب: قلنا للضفدعة: نطى فنطـت، ثـم قطـع يـدها اليمنـى وقال لها: نطى، فنطت، فكتب: قطعنا اليد اليمنى للضفدعة وقلنا لهـا: نُطِّي، فنطت، ثم قطع يدها اليسرى وقال لها: نطـي، فنطـت، فكتـب: قطعنا اليد اليمنى واليسرى للضفدعة وقلنا لها: نطي، فنطت، ثم قطع رجلها اليمنى وقال لها: نطـي، فنطـت بصـعوبة، فكتـب قطعنـا يـدي الضفدعة ورجلها اليمنى وقلنـا لهـا: نطـي فنطـت، ثـم قطـع رجلـها اليسرى وقال لها: نطي، نطي، فلم تنط، فكتب: قطعنا يدي الضـفدعة ورجليهـا وقلنـا لهـا: نطـي فلـم تـنط، ومـن هنـا أثبتـت الدراسـة أن الضفدعة إذا قطعت يداها ورجلاها فإنها تصاب بالصمم.

إننا لا نريد هذا النوع من الإبداع، الذي لا منطق فيـه ولا عقـل؛ حيث لا تؤدي إلى نتائجها الصحيحة، ومن هنا نقول: احذر أن تكـون كصاحب الضفدعة.



٢/١ ـ التطوير الذاتي:

أظن عند مراجعتك لسمات المدرب المبتكر شعرت أننا نبحث عن شخص خرافي لكي تتوفر فيه كل هذه السمات، ولكن الأمر أبسط من ذلك، وهو متعلق بعملك كمدرب؛ فهناك نوع من التدريب اسمه «التدريب أثناء العمل» ... وسوف تقوم أنت فيه بشقي العملية التدريبية (الْمُدَرِّب والْمُتَدَرِّب)؛ لينطبق عليك عنوان هذه الصفة: (التطوير الذاتي).

فأنت تحتاج إلى أن تُقَيِّمَ ذاتك، أن تتعرف على إيجابياتك وسلبياتك، تطلب نقد الآخرين، تبني سماتك الابتكارية والتدريبية وحدة وحدة؛ بل وتنظر باستمرار بين سطور ذاتك لتبحث عن الجديد والتجديد.

١/٢/١ ـ تعرف على نفسك أولا

إن بداية التخطيط للتطوير هي جمع المعلومات، وبين يديك استبيان بعنوان **كيف ترى نفسك؟» «وكيف تتعامل مع الآخرين؟»** سنفتح به كتاب ذاتك ليتحدث عنك.

الجزء الأول : كيف ترى نفسك؟

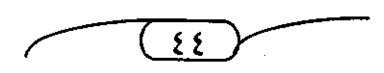
الآن أجبْ عن الفقرات العشر الآتية باختيار أقربها إلى شخصيتك.

ستقول لي: إن الأمر يختلف من موقف لآخر، وأقول لك: اخْتَرْ موقفًا من مواقف حياتك وأجب مِنْ خلاله عن العشرة أسئلة.

تقول لي: إن الأمر بَيْنَ بين، أقول لك: اختر العبارة التي تمثل ٥١ ٪ من شخصيتك.

عد العلامات (أ)

والعلامات (ب)



ولاحظ أن مجموعهما لا بد أن يكون (١٠).

ثم أمامك منحنى بياني، الخط الأوسط فيه يمثل الصفر، ضع دائرة حول الرقم (أ) في الناحية اليسرى، ودائرة حول الرقم (ب) في الناحية اليمنى.

ضع علامة على العبارة أو الصفة التي تنطبق عليك بصورة أو بأخرى في (أ) أو (ب).

١.	أ- أتحرك ببطء وهدوء .		ب- أتحرك بسرعة ونشاط واضح.	
٢.	أ- أتحدث ببطء واتزان .		ب- أتحدث بسرعة وبصوت مرتفع.	
٣.	أ- في جلستي أميل قليلا للخلف.		ب- في جلستي أميل قليلا للأمام.	
٤.	أ- لا أميل للمواجهة والتحدي.		ب- أميل للمواجهة والتحدي.	
٥.	أ- لا أجيد فن توجيه الأسئلة.		ب- أجيد فن توجيه الأسئلة.	
٦.	أ- أتخذ قراري بهدوء وترو .		ب- أتخذ قراري بسرعة .	
٧.	أ- لا أميل إلى تحمل المخاطرة		ب- أميل إلى تحمل المخاطرة .	
٨.	أ- أترك للآخر فرصة المبادرة .		ب- أميل إلى أخذ زمام المبادرة في يدي .	
٩.	أ- أستخدم تعبيرات وجهي ونظراتي في التعبير عن أفكاري.		ب- لا أميل إلى استخدام التعبيرات غير اللفظية .	
١٠.	أ- لا أميل إلى صياغة آرائي وأفكاري ومطالبي بصيغة قاطعة حاسمة .		ب- أميل إلى التعبير عن أفكاري وآرائي بحكمة ووضوح قاطعين .	

عدد علامات (أ) = [ ]

عدد علامات (ب) = [ ]

أ تسأل (-) Asks			ب تخبر(+) Tels
١٠ ٩ ٨ ٧ ٦	٥ ٤ ٣ ٢ ١	١ ٢ ٣ ٤ ٥	٦ ٧ ٨ ٩ ١٠

التعليق

هناك نوعان من الشخصيات يبرزهما هذا الاستبيان، ومن خلال رؤيتك لنفسك سترجح لديك إحداهما .

١- شخص يخبر (tels) وهي الشخصية الإيجابية في الحوار، التي تتحدث وتناقش، منفتحة، مرحة، فيها الصفة الإشعاعية.(١)

٢- شخص يسأل (Asks) وهي الشخصية السالبة في الحوار .. مستمع أكثر، يجيب عن السؤال بسؤال، يحيطه شيء من الغموض، منغلق، إذا ضحك ابتسم، وإذا تحدث أشار وأومأ برأسه .

وبقدر اقترابك من أحد الجانبين تكون الشخصية الغالبة عليك من وجهة نظرك .

(١) راجع تمرين (شخصيتك)، ص ٣٥ .

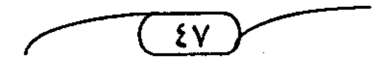
الجزء الثاني : كيف تستجيب للآخرين؟

ضع علامة على العبارة أو الصفة التي تنطبق عليك بصورة أو بأخرى في (أ) أو (ب).

١-	أ- لا أستخدم إشارات اليد أو حركات الجسم في التعبير.		ب- أُكْثِرُ من استخدام الإشارة .	
٢-	أ- تحركاتي وحركتي أثناء المشي تتسم بالرسمية .		ب- تحركاتي وحركتي أثناء المشي تتسم بالعَفَويَّة.	
٣-	أ- تعبيرات وجهي متزنة ومحددة.		ب- تعبيرات وجهي مُعَبِّرة وطبيعية.	
٤-	أ- أبدو شخصًا جادًا		ب- أبدو شخصية مرحة .	
٥-	أ- ملابسي تتميز بالرسمية.		ب- أرتدي ملابس بسيطة وأقل رسمية.	
٦-	أ- أستطيع السيطرة على مشاعري .		ب- أشعر بحرية في التعبير عن مشاعري .	
٧-	أ- أميل إلى التركيز على الحقائق.		ب- أميل إلى التركيز على المشاعر.	
٨-	أ- قراراتي تستند إلى تحليل علمي للموقف.		ب- قراراتي تستند إلى أحاسيسي ومشاعري .	
٩-	أ- حياتي تتسم بالانضباط وأدير وقتي بنجاح .		ب- أُظْهِرُ قَدْرًا محددًا من السيطرة على وقتي .	
١٠-	أ- أركز على المهام المطلوب إنجازها .		ب- أركز على مشاعر مَنْ يطلبون مني .	

عدد علامات (أ) = (-) ☐

عدد علامات (ب) = (+) ☐



Emotions Controls

يسيطر على مشاعره(-) (أ)

١٠
٩
٨
٧
٦
٥
٤
٣
٢
١
١
٢
٣
٤
٥
٦
٧
٨
٩
١٠

(+) (ب)
يعبر عن مشاعره
Emotes

التعليق

يوضح هذا الجزء من الاستبيان هل هذه الشخصية المسيطرة عليك، والتي بيَّنها الاستبيان الأول هي التي تدير عملية التعامل مع الآخرين، أم تستطيع أن تضبط الإيقاع وتتعامل مع المواقف حسب احتياجها.

وأيضًا يوضح هذا الجزء من الاستبيان أن هناك نوعين من الشخصيات في التعامل مع الآخرين ...

أ- شخصية تسيطر على مشاعرها، وهي قليلة الانفعال لا تُستَفَزُّ بسرعة، ولا تُظهِر مكنون صدرها .

ب- شخصية تعبر عن مشاعرها وهي عكس الأخرى .

وكلما اقترب رقم المتدرب من الرقم ١٠ تجاه الشخصية تكون هي المعبرة عنه.

الجزء الثالث: خريطة الشخصية

هذه الخريطة تدلك على الشخصية ودروبها وهضابها وسهولها .

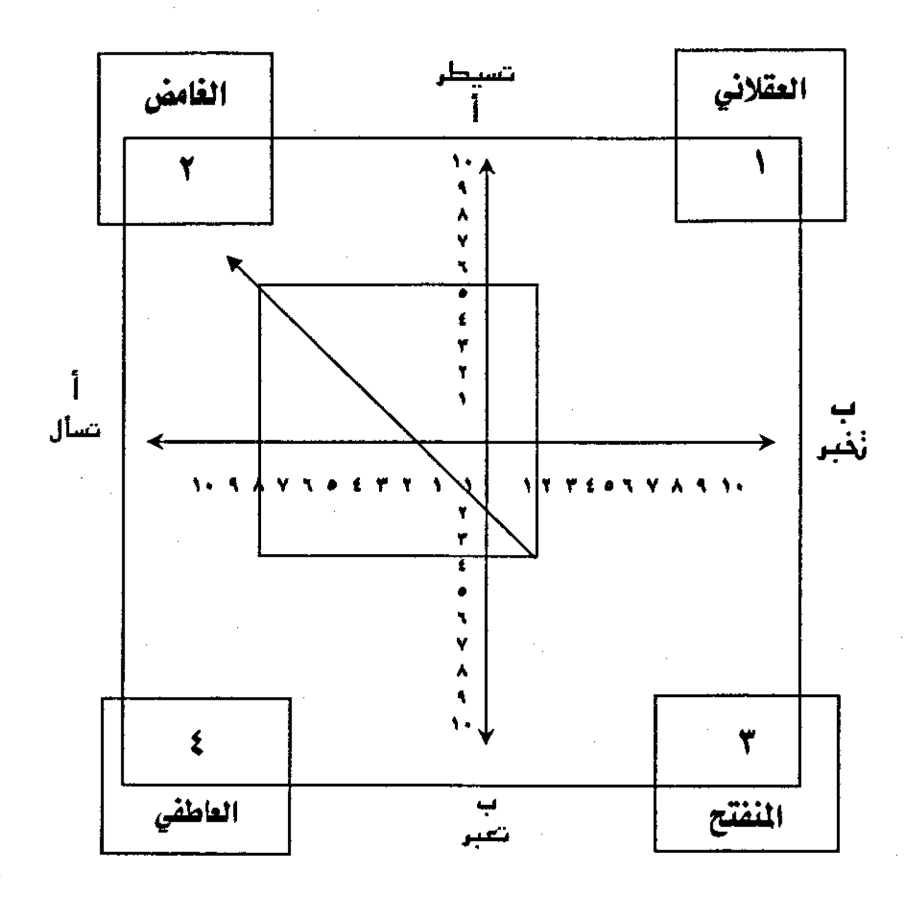
ضع أرقامك الأربعة على الخريطة كما هو موضح بالمثال؛ حيث نفترض أن الأرقام كالآتي:

كيف ترى نفسك؟	أ	٨
	ب	٢
كيف تستجيب للآخرين؟	أ	٦
	ب	٤

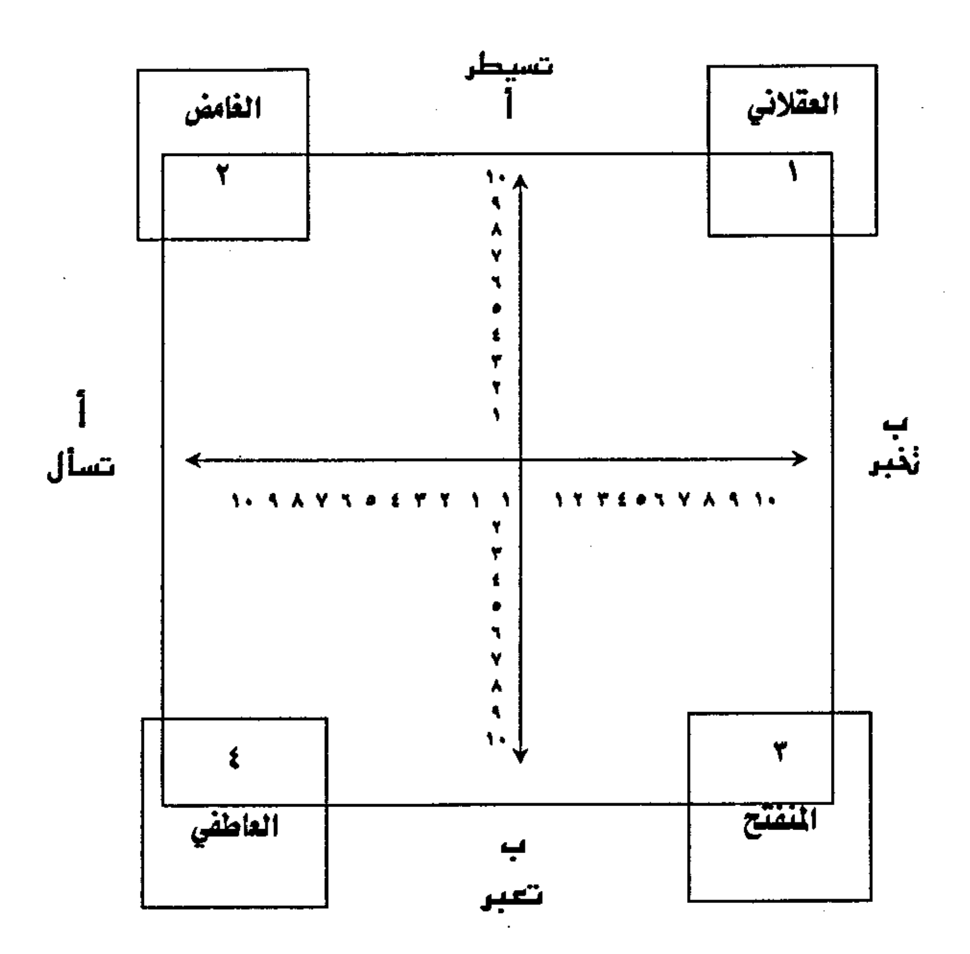
فيضع الأرقام على الخريطة كما هو مبين بالشكل التالي والمربع الذي يمثل الشخصية النهائية هو الذي يشير إليه السهم الكبير، وفي المثال السابق هي شخصية الغامض.

ما سمات هذه الشخصية؟ وما أنماط الشخصيات الأخرى؟ وأي الشخصيات تصلح كمدرب؟

هذا ما تجيب عنه صورة خريطة شخصيتك.

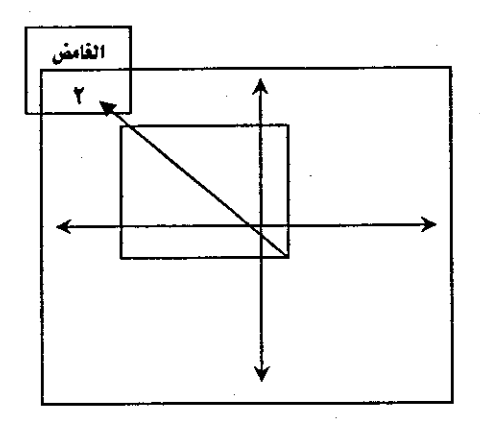

العقلاني
١
الغامض
٢
تسيطر
أ
أ
تسأل
ب
تخبر
المنفتح
٣
العاطفي
٤
ب
تعبر
١٠ ٩ ٨ ٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١
١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠

خريطة الشخصية



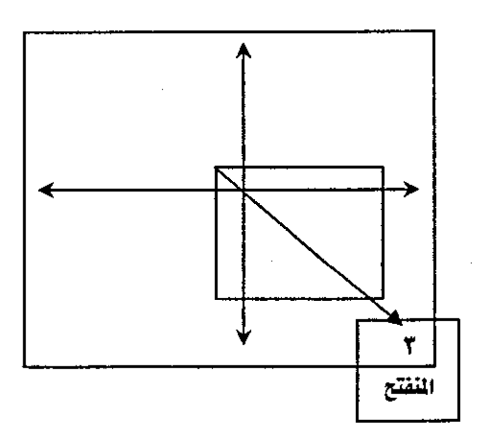
شخصيات أربع:

ينتج من هذا الاستبيان أربع شخصيات، أو فلنقل: خمس، فتعالَ نتعرف عليها:



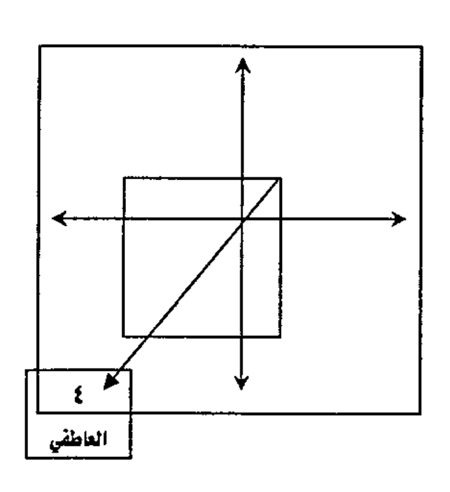
١ـ **الغامض**: وهي شخصية (رجل المخابرات أو العميل السري) الذي يسمع أكثر مِمَّا يتكلم، وهو كما يقول المثل: (يشتري ولا يبيع)، هادئ، من الصعب أن تجعله ينفعل، منغلق، يسيطر على مشاعره، لا تستطيع أن تقرأ ما بداخله عن طريق وجهه أو حركات جسمه، وموقعه على الخريطة كما هو موضَّح في الشكل .

٢ـ **المنفتح**: وهو عكس الشخصية السابقة، وتكون صورة خريطة شخصيته كما في الشكل .



ويمكن تسمية هذه الشخصية (عضو النادي الصيفي)؛ فهو فاكهة الجلسات المسائية أو الشاطئية، متحدث، وعنده الكثير من الروايات والطرائف، غير متحفظ، ليس لديه ما يَخْجَل منه، متحدث أكثر منه مستمع، يعبر عن مشاعره، ويظهر على وجهه ما في نفسه، إذا مَزَحَ ضحك بصوت عالٍ، ويكاد أن ينقلب على ظهره.

٣ـ العاطفي:



وهـــو الشخصـــية الرومانســـية الْحَالِمَة، وموقعها علـى الخريطـة كمـا هو موضَّح بالشكل .

صامت، خجول، يستفسر قبـل أن يتكلم، وإذا تحدث فهـو حـريص جـدًّا في عباراته، مهذب ولكنه سـريع التـأثر بالمواقف، ويظهر على وجهـه وأطرافـه كـل الأثـر، يعـبر عـن مشـاعره ولا يستطيع السيطرة عليها .

٤ـ العقلاني

وهو الشخصية الرابعة الـتي تظهـر على الخريطة المرفقة .

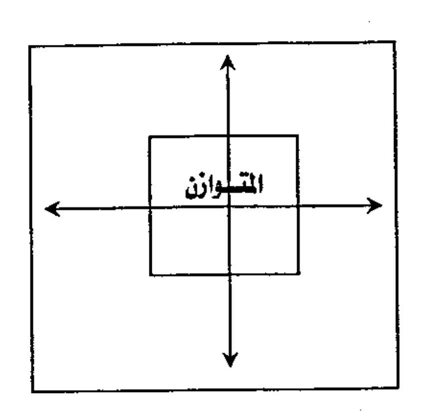
العقلاني
١

وواضـح مـن تسـميته أنـه إنسـان متحـدث لبـق، لا يتحـرج في أكثـر المواقف دقة، وبجانب ذلك لديه القدرة على السيطرة على مشاعره، فيؤجل رد الفعل بعد الدراسة، فهـو عقلانـي .. عكس الشخصية السابقة (العاطفي).

والآن: أي مِنْ هذه الشخصيات يصلح كمدرب؟



ستســارع بالإجابــة: الشخصــية الرابعة العقلانـي، أقـول لـك: نعـم .. ولكن هناك شخصية أكثر توازنًا تجعـل الأنماط عندنا خمسة، وهـي الـتي تظهـر على الخريطة التالية:



المتوازن

هذه الشخصية أكثر توازنًا من كل الشخصيات الأربع، وهي الـتي يسـتطيع صاحبها أن يكون مدربًا ناجحًا فعالا .

فالمدرب يحتاج أن يتكلم إذا احتـاج للكـلام، ويسـأل إذا احتـاج للسـؤال، ويستمع ويصمت إذا احتـاج لـذلك، ويعـبر عـن مشـاعره كنـوع مـن الضـبط الإيقاعي أثناء العَرْض، بل ويسيطر على مشاعره عندما يفاجأ بالموقف الْحَرِج.

يحتاج أن يكون -أحيانًا- عاطفيًا وأخرى عقلانيًا .. يحتاج أن يكون غامضًـا للحظات ومنفتحًا للحظات .

تذكر الآن

وأنت في طريقك للتطـوير الـذاتي أن تتعـرف على موقعك على خريطة الشخصيات، وبقليل من الدراسة والفهم ستنضبط لديك الأمور وتصـل إلى شاطئ الاتزان.

١/ ٢/ ٢- حتى تطور نفسك

كيف تحكم على نجاحك في التدريب

اطلب رأي الآخرين

لاحظ ردود الأفعال

قم بتسجيل صوتك

سجل نفسك على شريط فيديو

انظر في المرآة

استمع إلى إلقائك

١- اطلب رأى الآخرين:

هنـاك عديـد مـن النـاس قريبون منك، ويمكنهم ملاحظة طريقتك كمدرب، سَلْ هـؤلاء الناس عن مدى إجادتك لطرق التدريب؛ فهم بالتأكيد اختزنـوا العديـد مـن الملاحظـات الـتي سوف يسارعون بمناقشتها معك إذا سألتهم.

حدد أسئلتك ونوعها حتى تكون الإجابات التي تحصل عليها منهم محددة ودقيقة ولا تقف موقف الدفاع إذا لم يعجبك ما يقولون.

٢- لاحظ ردود الأفعال.

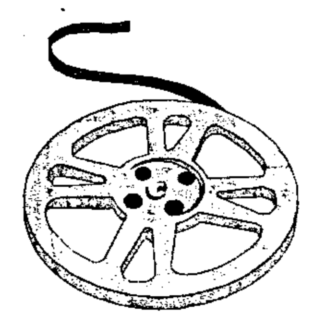
إذا كنت قويَّ الملاحظة وتهتم بمدى تأثيرك على الآخرين، فإنـك نـادرًا مـا تكون مضطرًا لسؤال هؤلاء لتعرف آراءهم؛ ذلك أنك تعرف مـدى نجاحـك في التدريب من ردود أفعالهم.

٣- قم بتسجيل صوتك.

هذه طريقة جيـدة لفحـص نطقـك للكلمـات، وسـرعة حـديثك، ونغمـة صـوتك وتنوعهـا أثنـاء الحديث وطريقة إلقائك. قم بتجارب على صوتك لتحسن من إلقائك. وكن مستعدًا للمفاجأة عندما تسمع صوتك لأول مرة على المسجل، فلربما لن يعجبك !!



٤- سجل نفسك على شريط فيديو.



إن خوفك من التكلم أمام الجمهور يعادل خشيتك من رؤية نفسك وأنت تتحدث إليهم فعلا، والقليل من الناس مَنْ يودون رؤية أنفسهم على شريط فيديو؛ ربما لأن التجربة ستفتح أعينهم على أشياء كثيرة.

من خلال هذا الشريط سوف ترى موهبة في الإلقاء والتصرف لم تكن تعلم أنك تملكها.



٥- انظر في المرآة :

انظر إلى صورتك في المرآة، انظر إلى هِنْدَامك، لاحظ تناسق ملابسك، وإلى الطريقة التي تقف بها، والتعبير البادي على وجهك، واسأل نفسك: هل هذه هي الصورة التي تَوَدُّ أن تعبر عن شخصيتك؟

٦- استمع إلى إلقائك.

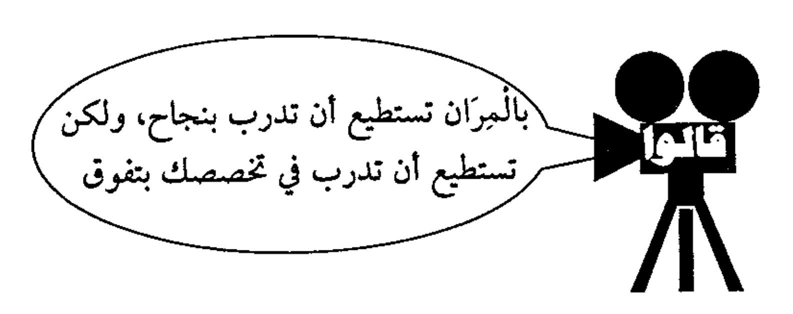
علينا أن نستمع إلى إلقائنا لننتبه إلى طريقته، وهل الكلمات التي ننطقها واضحة للمستمعين ومفهومة لديهم أم لا، ثم تنبه للكلمات أو الْحَشْرَجَات التي لا ترغب فيها، وكيف تتفاداها.[١]

(١) راجع حول هذا الموضوع كتاب (لقاء الجماهير) للمؤلف .

ثانيًا: خبرات ومهارات مكتسبة

وهي أيضًا كثيرة ومتعددة، وما مرَّ بنا في الصفات يعتبر جزءًا منها، وسوف نعرض هنا مجموعة منها في الفقرتين التاليتين:

١/٣- الخبرة في مادة التدريب



فمهما كنت مدربًا ناجحًا فإنه في كثير من الأحيان يحتاج موضوع التدريب إلى متخصص...

فطبيب يصلح كمدرب في مادة طبية، ولكن متخصص في أمراض النساء هو أفضل الأطباء في التدريب على صحة المرأة الحامل.

والسؤال المطروح: مدرب متكامل الصفات والقدرات في التدريب، ومهندس إلكترونيات، أيهما يصلح في دورة حول استخدام الحاسب الآلي في تنظيم حياتك؟

الحقيقة لا بد من التعاون؛ فهما كفريق ينتجا أفضل دورة؛ سيساعد المهندس بالخبرة العلمية النظرية الفنية، وسيقوم المدرب بإعداد المادة التدريبية وإسقاط المادة العلمية على الوسائل إسقاطًا جيدًا.

أقول: سيبعث المدرب روحًا في أوصال الدورة التي يلقيها المتخصص.

١/٤ـ من مهارات المدرب:

أ- الإنصات. ب- والتفعيل. جـ- والإلقاء والعرض.

١/٤/١ ـ الإنصات

هذه وصفة هايلة !! والحقيقة أنها تصلح مع شخصية المدرب الديكتاتور، وأنا أسميه المدرب لِمَرَّة واحدة؛ فأظنه لن يدرب ثانيًا.

فمن أهم مهارات المدرب: القدرة على الإنصات، فما الإنصات؟

وما أهميته للمدرب؟

وكيف تقيس قدرتك على الإنصات؟

هذه أسئلة تهمك فتعالَ للتعرف على إجاباتها.

وصفة هايلة

إذا كنت تريد أن ينفضَّ الناس من حولك ويسخروا منك فهذه هي الوصفة :

لا تعطِ أحدًا فرصة للحديث، تكلم بدون انقطاع، وإذا خطرت لك فكرة أثناء حديث صاحبك فلا تنتظر حتى يُتِمَّ حديثه، فهو ليس ذكيًا مثلك، فلماذا تضيع وقتك في الاستماع إلى حديثه السخيف؟ اقتحم عليه حديثه، واعترض في منتصف كلامه، واطرح ما لديك؛ فإنك أنت الأصوب!

تعريف الإنصات:

هو الاستماع المركز لمجموعة من المعلومات حول موضوع ما، وذلك لتحقيق التفهم الكامل لذلك الموضوع دون أية مقاطعة من الْمُرْسَل إليه.

ولا شك في أن مَنْ يملك مهارات الإصغاء، فإنه يملك أحد مقومات الاتصال البشري الفعال، ومَنْ لا يملكها فهو إنسان فَقَدَ الطريق إلى هذه الغاية.

فإذا كنت تتحدث مع آخر في الطريق، وأثناء الحديث مَرَّ أمامكما قطار على بعد أمتار محدودة منكما، وكان ضجيجه عاليًا، ما الذي تتوقعه في هذه الحالة؟ لا شك أن كل ما قيل أثناء مرور هذا القطار قد فُقِدَ تمامًا؛ إذ أن ضجيج القطار قد أحدث تشويشًا كفيلا بإعاقة الاستماع، وهنا نشير إلى أن هناك فرقًا كبيرًا بين الاستماع والإصغاء، وفي قرآننا الكريم ما يؤكد هذه الحقيقة في قوله تعالى: ﴿ وَإِذَا قُرِئَ الْقُرْآنُ فَاسْتَمِعُوا لَهُ وَأَنصِتُوا لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴾ (الأعراف: ٢٠٤)

فالاستماع جاء قبل الإنصات وهو يختلف عنه.

فالاستماع هو

عدم التفرغ التام لآلية الإنصات،
مثل الاستماع إلى الراديو أثناء أداء العمل.

والإنصات هو

الاستماع المركز

مميزات الإنصات:

١- يبعدك عن المشاكل:

فالمستمع الجيد ينتبه جيدًا للتعليمات والاقتراحات والتحذيرات، والناس نادرًا ما يتضايقون من شخص يوليهم عنايته بالإصغاء إليهم.



٢- ينبئك بما يجري حولك



فالحياة مدرسة نتعلم مِنْ تجاربها، فأشياء كثيرة تحدث مِنْ حولك طوال الوقت، وكلما استمعت إلى هذه الأشياء وفهمتها بصورة أكثر، ازدادت حصيلتك الشخصية والمهنية، وبالتالي إدراكك لِمَا حولك.

٣- يجعلك أكثر تمكنًا



فكلما ازدادت معلوماتك عن عملك، أديته بنجاح أكبر. والإصغاء هو الطريقة التي تُكْتَسَبُ بها المعرفة.

٤- يجعلك تبدو ذكيًّا



هذا صحيح، فالإصغاء لا يُزيد مِنْ فهمك فقط ولكن يجعلك تبدو ذكيًا. تأمل الصفات التي يُنْعَتُ بها شخص يتحدث بِمَا قَلَّ ودَلَّ ! من المؤكد أن الغباء ليس واحدًا منها!!

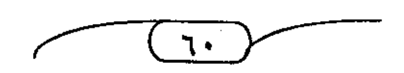
٥- يزيد من قوتك

(المعرفة هي القوة) هكذا يقول المثل، وقوة المعرفة هذه تُكتسب من الإصغاء الذي يزودك بمعلومات أكثر تجعل قراراتك أكثر قوة؛ لأنها صادرة عن معرفة.

٦- يساعدك على النفاذ إلى نفوس الآخرين



إن إصغاءك للآخرين يجعلهم يتجاوبون معك؛ لأنك تحقق رغبتهم في وجود مَنْ ينصت لهم، لِهَذا عليك أن تفهم السر الذي يجعل مرءوسيك ورؤساءك يتجاوبون مع رغباتك. فليس هناك طريقة أفضل من أن تُصغي إلى ما يقولون.



٧- يُكسبك الاحترام



كم مرة سمعت فيها شخصًا يقول: (على الأقل أصْغِ إِلَيَّ). ألم يجعلك ذلك تشعر بمدى الاحترام الذي اكتسبه الشخص الذي أصغى؟

٨ - يفاوض عنك



هناك شيئان مهمان للحصول على ما تريد من الآخرين، هما : أن تعرف ما الذي يرغبون قوله، وما الأسلوب الذي يجعلهم يفصحون عما في أنفسهم فيتحدثون. والطريقة الوحيدة لتحقيق ذلك هو أن تصغي وتصغي وتصغي.

٩- يمتص غضب الآخرين



إن أول استجابة للانفعال تكون عن طريق الأذن، فعندما نُصغي لشخص غاضب فإننا نتعرف على سبب غضبه، فنُظهر تعاطفنا معه، ونجعله ينفس عن غضبه ويعود إلى تعقله، ولذلك من الخطأ أن تتجادل مع شخص غضبان دون أن تعرف سبب غضبه، ثم تتعاطف معه، ثم تطفئ غضبه.

١٠- يعزز مكانتك عند الآخرين



عندما تتوقف عن عملك لتستمع إلى شخص ما فكأنما تقول له: (أنا أحترمك وأقَدِّر ما تقول)، وهذه هي إحدى الطرق المؤكدة لتعزيز مكانتك لدى المرءوسين والأبناء والأزواج، بل عند أى شخص آخر في حياتك.

١١ـ يجلب محبة الآخرين لك

الناس لا يحبون مَنْ لا يُصْغِي لهم؛ فإن أكبر تعبير عن الحب والاهتمام هو (هدية) الإصغاء.

وبالتالي فالآخرون سيقابلون إصغاءك لهم بالحب والمودة والتقدير والاحترام.

ألا تلاحظ أن الأبناء يُقيِّمون حب والديهم لهم من خلال اهتمامهم بالإنصات لحديثهم!.

من مميزات الإنصات

١- يبعدك عن المشاكل.
٢- ينبئك بما يجرى حولك.
٣- يجعلك أكثر تمكنًا.
٤- يجعلك تبدو ذكيًا.
٥- يزيد من قوتك.
٦- يساعدك على النفاذ إلى نفوس الآخرين.
٧- يكسبك الاحترام.
٨- يفاوض عنك.
٩- يمتص غضب الآخرين.
١٠- يعزز مكانتك عند الآخرين.
١١- يجلب محبة الآخرين لك.



كيف تحسن الإنصات:

١- عليك بالصمت.

فأنت لا تستطيع أن تتحدث وتصغي في نفس الوقت. والله -سبحانه وتعالى- خلق لك أذنين ولسانًا واحدًا لتصغى أكثر مما تتكلم.

٢- عليك أن تدرك أن في إصغائك نجاحك.

أقنع نفسك أنك لا تصغي لكي تكون لطيفًا في نظر الآخرين فقط، بل بالإصغاء تكتسب القوة والاحترام والحب، وتحصل على ما تريده من المعلومات التي تجعلك أكثر فاعلية وأكثر نجاحًا.

٣- أنصت بفهم.

اعتبر أن الإصغاء هو استثمار صغير للوقت والطاقة، وأنه سوف يعود عليك بعوائد جَمَّة من الفهم.

٤- تواضع في تقييم ما عندك وأعط فرصة للآخرين:

أنت الشخص الوحيد الذي يعتقد أن ما تقوله أو ما سوف تقوله هو أكثر أهمية من كلام الشخص الآخر، ومما سيقوله، وربما كنت على خطأ حيث إن للمستمع رأيًا آخر.

٥ - جهز نفسك للإصغاء:

فَكِّرْ مسبقًا في المتكلم، وفي الموضوع الذي سوف يتكلم فيه، وحدد أهدافًا ترغب في تحقيقها بالاستماع إليه.

٦ـ جاهد كي تركز أثناء الإصغاء.

إن معظم الناس يتكلمون بمعدل ١٢٠ كلمة في الدقيقة، ومتوسط قدرة الاستماع يبلغ حوالي ٤٨٠ كلمة في الدقيقة؛ أي أربعة أضعاف الكلام ... وهذا الفرق يجعل عقولنا تسرح وتتشتت عند استماعنا لشخص آخر. وإذا ما استطعنا أن نعطي المتحدث اهتمامًا لنقل ٢٠٠ كلمة في الدقيقة (من قدرتنا على الاستماع) فإن عقولنا لن تشرد أو تسرح. ونستطيع أن نحقق ذلك عن طريق تركيز أعيننا على المتحدث والتفكير بما يقول، وأن نكون معتدلين في جلوسنا أو وقوفنا، وأن نقوم بتوجيه الأسئلة بين الحين والآخر.

٧ ـ انتبه للإشارات التي تصدر عن المتحدث :

انتبه لِمَا قد يقوله لك المتحدث من خلال طَرْفَةٍ من عينه، أو إشارة من يده، أو حركة من جسده، أو تغيير نبرة صوته.

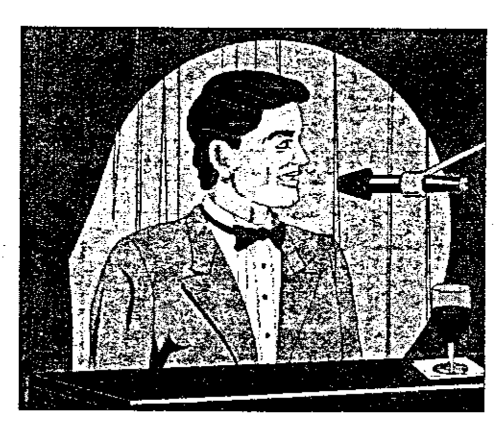
٨ ـ أمسك عليك لسانك :

لا تقاطع المتكلم، واجعل الحكم عليه بعد انتهائه من الحديث. تظاهر بأن ما قاله صحيح (على اعتبار أنه يعتقد و يؤمن بما يقول).



وإذا بدأ الغضب يأخذ منك مأخذه أثناء الحديث فأوقفه عن الكلام وتكلـم عن سبب غضبك، ثم دعه يكمل حديثه

٩ ـ لا تـنشغل بالرد على المتكلم أثناء حديثه .



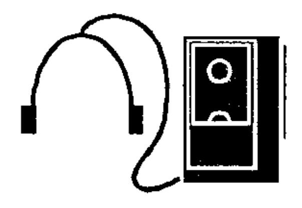
هــذا سيشــتت ذهنــك .. ستحتاج إلى ثـوانٍ معـدودة لكـي تفكر في الـرد قبـل الشـروع فيـه، والشخص الآخر سوف ينتظرك، ولـيس هنـاك خطـأ في قليـل مـن الصمت بعـد أن ينهـي الشـخص كلامــه لتبــدأ أنــت بالحــديث، ويمكنك استخدام ورقة لتفريغ أفكارك أولا بأول.

١٠ ـ تجنب كل ما يصرفك عن الانتباه :

تجاهل ما قد يحيط بك من ضوضاء، وتغَلَّبْ على مـا قـد يشـتت انتباهـك، سواء أكان ذلك ناتجًا عن الموقف أم عن المتحدث نفسه.

١١ ـ قل لنفسك: إنك تريد معرفة شخصية المتحدث.

هذا سيجعلك تركز أكثر في الاستماع لكل كلمـة يقولهـا، وبـذا تكـون قـد أحسنت الإصغاء.



وتذكر عند الإصغاء:

١- تعلم ألا تحكم على الأشخاص أو الأحداث إلا بعد فهمها جيدًا.

٢- أن تجلس بالطريقة التي تجعلك تسمع وترى المتحدث جيدًا.

٣- أن تركز وتشغل نفسك بما يقول.

٤- أن تكون مرتاحًا وغير منشغل بشيء آخر.

٥- لا تتخذ موقفًا مسبقًا أو توجهًا معينًا من المتحدث أو الموضوع.

٦- تجاهل الأمور الفرعية الأخرى التي قد تلفت نظرك.

٧- يمكنك أن تُدَوِّنَ ملاحظات.

٨- لا تحاول المقاطعة بتصحيح كلمات المتحدث عندما يلفظها بطريقة خطأ.

٩- اضبط ردود فعلك تجاه الكلمات المثيرة أو المحرجة.

١٠- اسأل عما غمض عليك من حديث، لتؤكد للمتحدث تفاعلك معه.

١١- حاول أن تفهم الأمور من خلال وجهة نظر المتحدث.

١٢- حاول أن تكتشف الهدف الذي يرغب المتحدث في الوصول إليه.

نموذج مثالي للإنصات

ذهب أبـو الوليـد بـن المغـيرة إلى رسـول الله ﷺ وجلس إليه فقال:

يا ابن أخي: إنك منا حيث قد علمت مـن السـطة في العشيرة (هي المنزلة الرفيعة)، والمكـان في النسـب، وأنـك قد أتيت قومك بأمر عظيم فَرَّقت بـه جمـاعتهم، وسَـفَّهْتَ به أحلامهم، وعِبْتَ به آلهـتهم وديـنهم، وكفَّـرْتَ بـه مَـنْ مضى من آبائهم، فاسمع مني أعرض عليـك أمـورًا تنظـر فيها، لعلك تقبل منها بعضها، قال: فقال رسول الله ﷺ: قل يا أبا الوليد أسمع، قال: يـا ابـن أخـي، إن كنـت إنمـا تريد بما جئت به من هذا الأمر مالا جمعنا لك مـن أموالنـا حتى تكون أكثرنا مالا، وإن كنت تريد به شـرفًا سَـوَّدْنَاكَ علينا، حتى لا نقطع أمرًا دونك، وإن كنت تريد بـه مُلْكًـا ملكناك علينـا، وإن كـان هـذا الـذي يأتيـك رِئْيًـا تـراه لا تستطيع رَدَّه عـن نفسـك طلبنـا لـك الطـب، وبـذلنا فيـه أموالنا حتى نبرئك منه، فإنه ربما غلب التابع على الرجـل حتى يداوى منه (يقصد أنه ﷺ يسيطر عليـه جِـنٌّ مـثلا)، حتى إذا فرغ ورسول الله ﷺ يستمع منه، قال: أفرغت يـا أبا الوليد؟ قال: نعم، قال: فاسمع مني ..».[1]

(١) الحـوار كـاملا في (الرحيـق المختـوم)، للمبـاركفوري، ص ١٢٢ - ١٢٣، دار الوفـاء للطباعـة والنشر، المنصورة، الطبعة الثالثة، ١٤٠٧ هـ - ١٩٨٧م.



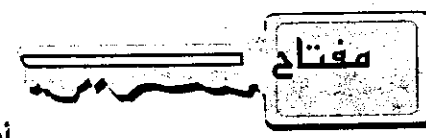




هل تجيد فن الإنصات؟

م	العبارات	دائمًا ٥	عادة ٤	أحيانًا ٣	نادرًا ٢	لا تنطبق ١
١	أحاول استعراض وتقييم كافة الحقائق قبل اتخاذ أى قرار					
٢	أهتم بمشاعر وأحاسيس المتحدث					
٣	أبتكر عند الإنصات ما يساعدني على التذكر					
٤	أنتقي وأستخدم الكلمات الواضحة الملائمة لفكرة المتحدث					
٥	أشجع الآخرين على التعبير عن أفكارهم بحرية وصراحة					
٦	لديَّ القدرة على الربط بين الأفكار والمعلومات المطروحة					
٧	أستمع إلى كل ما يقوله الطرف الآخر، بغضٍ النظر عما إذا كنت متفقًا معه أو لا.					
٨	أحاول أن يشعر المتحدث دائمًا بأنني مدرك لكل ما يقوله					
٩	أركز على النقاط الرئيسية عندما أستمع إلى المعلومات شفهيًا					
١٠	آخذ في اعتباري حالة المتحدث المزاجية وتأثيرها على درجة استيعابه للرسالة المقدمة.					
١١	أركز انتباهي واهتمامي في كل ما يقوله الطرف الآخر					
	لديَّ القدرة على تذكر المعلومات حتى بعد فترة من الزمن					
١٣	لديَّ القدرة على الاستجابة للمعلومات والاستفسارات بأسلوب ملائم وفي الوقت المناسب.					

م	العبارات	دائمًا ٥	عادة ٤	أحيانًا ٣	نادرًا ٢	لا تنطبق ١
١٤	أحاول مراقبة التعبيرات والتصرفات غير اللفظية التي تبدو من الطرف الآخر					
١٥	لا أبدأ حديثي إلا بعد انتهاء الطرف الآخر من حديثه تمامًا					
١٦	أتغلب على كافة الأمور التي تتسبب في المقاطعة والتشويش على حديثي مع الطرف الآخر.					
١٧	أبحث عن المعلومات وأحاول تجميعها حتى أتفهم الموقف بصورة أفضل.					
١٨	أهتم بالنقاط الرئيسية، وأتجنب الإغراق في التفاصيل.					
١٩	أتجاوب بسرعة مع وجهات النظر التي لا أتفق معها.					
٢٠	أستطيع أن أحدد بدقة الوقت المناسب للحديث، وأيضًا الموضوع الذي سوف أتحدث فيه.					
	المجموع					



أنت والإنصات

أكثر من ٨٠ — قدرات عالية في مهارات الإنصات المختلفة؛ الاستماع والاستيعاب والتذكر والاستجابة.

من ٧٩ - ٦٠ — قللْ من الحديث يرتفعْ مستواك في الإنصات.

من ٦٠ - ٥٠ — كفاية كلام.

أقل من ٥٠ — ؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟!!!



قد يشك المتحدث في تركيز وإصغاء المستمع، أو قد يحاول المستمع أن يؤكد للمتحدث درجة ومدى إصغائه، لذلك توجد دلائل على الإصغاء الجيد، لا بد أن يراعيها المتحدث، كما يجب أن يمارسها المستمع خلال الحديث، ومنها ما يلي:

م	دلائل الإصغاء الجيد	استخدامها
١	**إعادة نص قاله المتحدث، أو بعض أجزاء أو كلمات منه:** فإعادة النص أو بعض الكلمات التي قالها المتحدث تؤكد أن المستمع يصغى لما يُقَال. مثال: المتحدث: سوف تقوم بزيادة عدد العاملين في الأمن الصناعي بالمصفاة إلى اثنين أو ثلاثة. المستمع : اثنين أو ثلاثة.	عندما نريد التأكد من معنى أو رسالة قالها المتحدث. عندما نريد أن نشجع المتحدث لاكتشاف جوانب أخرى في الموضوع، أو زيادة الاسترسال فيه.
٢	**توجيه الأسئلة:** حيث يمكن أن يسال المستمع أسئلة توضيحية، أو استفسارية، أو استنكارية ويجب أن تكون أسئلة مفتوحة، لتعطي الفرصة للمتحدث أن يسترسل في الحديث ليعبر عن آرائه وأفكاره ومشاعره. مثال: المتحدث: سوف نرسل إبراهيم إلى دورة تدريبية في تنمية المهارات الإشرافية. المستمع : هل يحتاج إبراهيم إلى تدريب؟	عندما ترغب في الاستماع أو الاستفسار أو معرفة المزيد عن هذا الموضوع. عندما ترفض الفكرة أو تود معارضتها أو يكون لك رأي آخر منها.

م	دلائل الإصغاء الجيد	استخدامها
٣	**تقديم استجابات تتصف بالصبغة العاطفية.** حيث يقدم المستمع دليلا للمتحدث على فهم ما يقول من خلال وجهة نظر هذا المتحدث، مثال: نعم ... نعم أفهمك جيدًا صحيح هذا القول هز الرأس وغيرها من لغة الجسد.	عندما ترغب في تشجيع المتحدث على الاستمرار في حديثه والاستزادة مما يقوله. عندما ترغب في إبداء موافقة وتأييد للمتحدث. عندما ترغب في إقامة جسور الألفة والانسجام.
٤	**إعادة صياغة النص أو العبارات بكلمات أو بعبارات أخرى جديدة.** وهي تؤكد فهم رسالة أو حديث المتحدث، فيعبر المستمع عن فهمه للحديث أو الرسالة بكلمات خاصة به ذاته وبأسلوبه هو. مثال: المتحدث: إن العمل في هذه الإدارة شاق ويتطلب جهدًا ووقتًا كبيرًا. المستمع: حجم العمل فيها كبير.	عندما ترغب في التأكيد على فهمك لأفكار ومشاعر المتحدث. عندما ترغب من المتحدث أن يصل إلى حل لمشكلة. عندما تريد مساعدة المتحدث على تقييم مشاعره حول موضوع معين.
٥	**التلخيص العام والإجمالي.** ويعنى قيام المستمع بتلخيص ما قاله المتحدث. وذلك لتأكيد فهمه واستيعابه والتركيز على النقاط الرئيسية. مثال: إذن المقصود هو ...... وعلى ذلك الموضوع يتعلق بـ .... القضية تتمثل في	عندما ترغب في إلقاء الضوء على النقاط الرئيسية في الحديث. عندما تريد التأكيد على فهم وجهة نظر المتحدث. عندما تريد أن ينهي المتحدث حديثه في هذا العنصر أو النقطة، وأن ينتقل إلى عنصر أو جانب آخر في الموضوع. عندما تريد الحصول على الموافقة على عناصر محددة لإنهاء الحديث.

مختبر

دلائل الإصغاء

حتى تُثْبِتَ لمتحدثك أنـك مُصْـغٍ إليـه لا بـد أن تقـدم دلـيلا، اضرب مثالا على كل دليل من هذه الأدلة.

١- إعادة نص قاله المتحدث أو أجزاء من كلامه:

مثال: ....

....

٢- توجيه الأسئلة الاستفسارية.

مثال: ....

....

٣- الاستجابة العاطفية الدالة على الفهم.

مثال: ....

....

٤- إعادة النص بصياغة أخرى.

مثال: ....

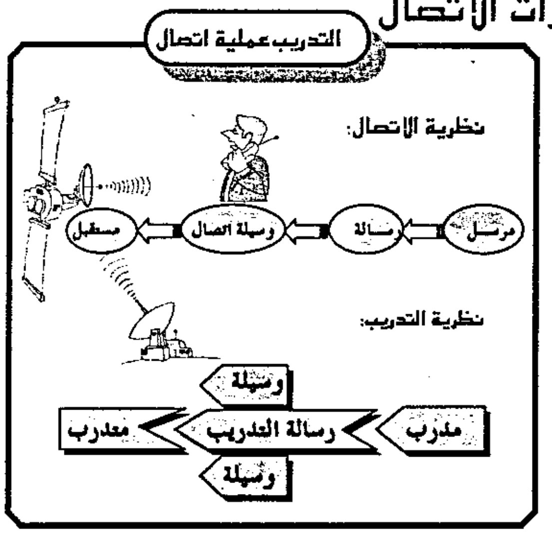
....

٥- التلخيص الإجمالي.

مثال: ....

....

١/ ٤/٢ـ التفعيل ومهارات الاتصال



تذكر أننا قمنا بعمل مقارنة بين عملية الاتصال وعملية التدريب في المقدمة، وكانت منظومة الاتصال المكونة من مُرْسِل ومستقْبِل ورسالة ووسيلة هي نفس منظومة التدريب المكونة من مدرب ومتدرب ورسالة ووسيلة.

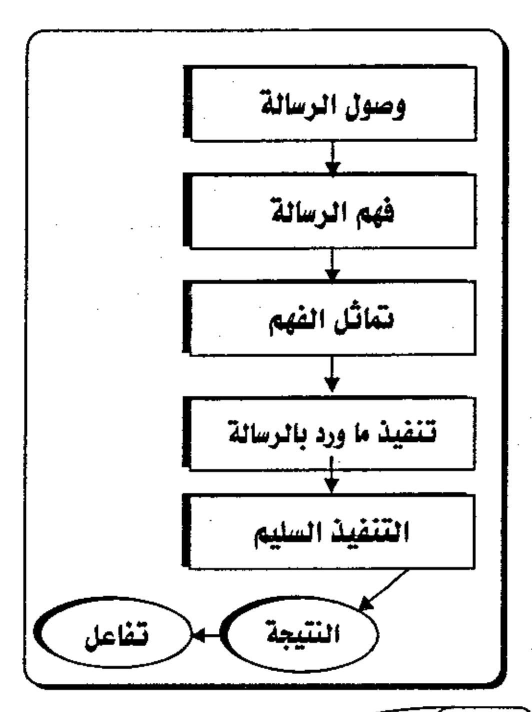
وللاتصال مفهوم ومهارات وقدرات لا بُدَّ أن يدركها المدرب؛ فهي من أهم احتياجاته ... فتعالوا نتعرَّف عليها.

مفهوم الاتصال:

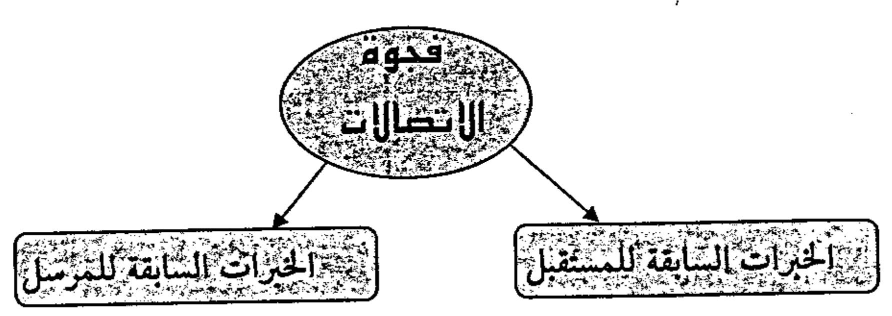
أن يظل الخط بينك وبين محدثك فيه حرارة فلا ينقطع لسبب ما.

وهناك مجموعة من الوسائل التي تسمى قنوات الاتصال، وهي الحواس الخمس: الإبصار .. السمع .. اللمس .. الشم .. الذوق.

والنتيجة النهائية لعملية الاتصال تتدرج كما هو موضح.



فجوة الاتصالات: *Communication Gap*



لقد ذكرنا من قبل أن عملية الاتصالات لا تحدث بهذه الصورة المباشـرة في الواقع، ولكنها تتأثر بعوامل كثيرة يمكن إدراجها تحت مسمى (شوشـرة)، وهـي العوامل التي تؤثر على الطريقة التي يستقبل بها الفرد الرسالة ويفهمهـا، ويمكـن ذكر بعض الأمثلة لهذه العوامل:

١- اختلاف العادات والتقاليد لكلٍّ من الْمُرْسِل والْمُسْتَقْبِل.
٢- الحالة النفسية.
٣- اختلاف المستوى الثقافي للمستقبل.
٤- درجة ثقة المستقْبِل في الْمُرْسِل.
٥- خبرات المستقْبِل السابقة مع الْمُرْسِل.
٦- استخدام الْمُرْسِل لألفاظ تحمل أكثر من معنى.
٧- فقد جزء من المعلومات أثناء عملية التوصيل.
٨- استخدام لغة خاصة أو مصطلحات فنية لا يفهمها المستقبل.
٩- عدم اختيار الْمُرْسِل للوقت المناسب لإتمام عملية الاتصال.
١٠- زيادة عدد الرسائل الموجَّهة من الْمُرْسِل إلى الْمُسْتَقْبِل عـن قـدرة المستقبل لفهم هذه الرسائل.
١١- المركز التنظيمي أو الاجتماعي للمستقبل.

اختبر نفسك

١٥ سؤالا عن أسلوبك في فن الاتصال

لا بد أن تكون إجاباتك بنعم على كل هذه الأسئلة.

١ـ عندما ترغب في أن تقول شيئًا ما هل أنت صادق في حاجتك لأن تقول هذا الشيء ؟

٢ ـ هل تدرك أن بعض الكلمات التي تختارها قد لا تعني نفس الشيء بالنسبة للآخرين؟

٣ ـ هل تدرك أن فهمك للرسالة التي تستقبلها قد يكون مختلفًا عن الرسالة التي يُقصَد إيصالها إليك؟

٤ ـ قبل أن تقوم بالاتصال هل تسأل نفسك عن ماهية المتلقي، وكيف سيكون تأثير اتصالك عليه؟

٥ ـ عندما تتحدث مع شخص آخر وجهًا لوجه هل تبحث عما يشير إلى أنه يفهم ما تقول؟

٦ ـ هل رسائلك مباشرة ومختصرة قدر الإمكان؟

٧ ـ هل تتجنب استعمال مصطلحات أمام مَنْ لا يدرك معناها؟

٨ ـ هل تتجنب استخدام اللغة الدَّارِجَة واللهجات العامية أمام مَنْ قد يستهجنها أو لا يفهمها؟

٩ـ هل تتحاشى استعمال كلمات مِنْ شأنها أن تصرف انتباه المستمع؟

١٠ـ هل تعلم أن الطريقة التي تتحدث بها تعادل أهمية ما تقول؟

١١ـ هل تعي أهمية الرسائل غير اللفظية التي ترسلها، وأنها تساعدك على تأكيد المعنى الذي تود إيصاله؟

١٢ـ هل تدرس بعناية ما هي أفضل طريقة لإفهام المتلقي رسالتك، سواء كانت وجهًا لوجه، أو بواسطة الهاتف أو المراسلة؟

١٣- هل تكون آراؤك عن الآخرين بناء على ما تسمعه منهم أم بناء على انطباعك عنهم كأشخاص؟

١٤- هل تبذل مجهودًا حقيقيًا لتصغي للآراء التي لا توافق عليها؟

١٥- هل تحرص على تحسين مهاراتك في الاستماع ؟



ثمانية إرشادات تجعل الناس يصغون إليك

١ـ اعمل على صياغة أهدافك

حدد بالضبط نوع الاستجابة التي تريدها مِنْ مستمعيك قبل أن تشرع بالكلام، واسأل نفسك كيف تريده أن يشعر أو يتصرف نتيجة الاستماع إليك؟ أو بعبارة أخرى: كيف تقوم بتغيير المستمع وفق ما تريد؟

ثمانية إرشادات تجعل الناس يصغون إليك

١- اعمل على صياغة أهدافك
٢- اعرف مستمعيك
٣- اعرف نفسك كمدرب
٤- ضع مستمعيك في الصورة
٥- أقنع مستمعيك
٦- لاطف مستمعيك
٧- تحكم بالوقت والمكان

٢ـ اعرف مستمعيك

من هم؟ ما خلفيتهم؟ ما التفاصيل التي يحتاجونها؟ ما التجربة التي مروا بها مِنْ قَبْل وصول خطابك؟ هل هم منتبهون؟ هل يهتمون بك وبما تقول؟

٣ـ اعرف نفسك كمدرب

لكل كائن حي طريقته في المخاطبة، وأنت كذلك، ما أسلوبك الشخصي؟ كيف تؤثر قِيَمُكَ وطريقة تفكيرك ومفرداتك ونبرة صوتك وعاداتك ومزاجك وحركات جسدك في الاستحواذ الكلي على المستمعين؟

٤ـ ضع مستمعيك في الصورة

استخدم لغة مليئة بالحيوية، أكمل القصة التي تقصها، وارسم صورًا كاملة للمستمعين حتى يستطيعوا أن (يروا) بآذانهم. استخدم الأمثلة، والتشبيهات والنبرات. استعمل كلمات أقل تعكس صورًا محددة وواضحة، وابتعد عن التطويل.

٥- ألنع مستمعيك

أبرز قناعتك بنفسك، وحماسك من خلال نغمة صوتك و(لغة) جسدك. لا تصف شيئًا بأكثر مما فيه، أو تمهد تمهيدًا أكثر من الْحَدِّ. تجنب المبالغة، وخاطب مستمعيك بما يهمهم؛ لأنهم سوف يسألون باستمرار: ما الذي نجنيه من كل هذا؟

٦- لاطِفْ مستمعيك

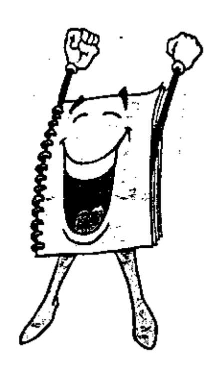
دعهم يشعرون بالرضا عن أنفسهم وعنك أيضًا، كنْ عونًا لهم ولا تتهم أو تقلل من شأن أحد منهم، ولا تصنف أحدًا، أو تستهزئ بتوقعاته وآرائه. أصغ جيدًا لِمَا يقوله الحضور. نَادِهِمْ بأسمائهم عند مخاطبتهم، واجعلهم يشعرون بالارتياح وهم يستمعون إليك.

٧- تحَكَّم بالوقت والمكان

تكلم عندما يكون مستمعوك جاهزين لسماعك، وليس عندما تشعر أنك تريد أن تكلمهم. اختر مكانًا مناسبًا يساعد على تعزيز المعنى الذي تريد توصيله.

٨- قيم النتائج وتجاوبْ معها:

ما نتيجة حديثك مع مستمعيك؟ هل فهموك؟ لماذا تكون إجابتك (نعم) ولماذا (لا)؟ ما الذي ستسعى لفعله في المرة القادمة؟





من معوقات الاتصال

١ـ المصطلحات الخاصة بالعمل:

المصطلحات التي تستخدمها في مهنتك قد تكون مبهمة للأشخاص البعيدين عن مجال مهنتك، فانتبه لذلك حتى لا تسبب ضيقًا وإرباكًا لهم.



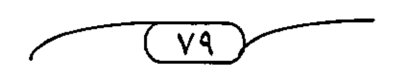
احتفظ بالمصطلحات التي تستعملها في عملك داخل جدران المكتب؛ فإشارتك إلى رقم ملف ما أو قضية معينة مثلا أمام جمهور لا يعرف عنها شيئًا لا يفيدهم بشيء، ودليل على عدم الاكتراث بالآخرين.

٢ ـ التورية

كثرة التورية قد تؤدي إلى غموض المعنى الذي تريد إيصاله، أو قد يُفْهَم على غير الصورة التي تريد، هذا عدا أن التورية غير محببة لقطاع ليس بقليل من الناس.

٣ ـ العبارات الأجنبية

حَدِّثِ الآخرين بألسنتهم، ولا تحاول أن تقحم عبارات أجنبية غريبة عن لغتهم وفهمهم وبيئتهم فتسيء إلى نفسك.



٤ ـ اللهجة العامية المبتذلة السوقية



قد لا يَحْسُن استخدامُهَا في بعض الأحيان فكن منتبهًا لذلك.

إن استعمالك لتعابير مبتذلة سوقية سيجعلك تبدو مبتذلا، لذا عليك بالابتعاد عن استعمالها.

٥ ـ الكلمات المثيرة

ابتعد عن استعمال الكلمات التي قد يكون لها تأثير كبير في إثارة المشاعر؛ لأن ذلك سوف يجعل النّاس يركزون على هذه الكلمات ولا يتابعون الإصغاء لك.

٦ ـ الكلمات الغامضة وغير الدقيقة

عليك أن تكون واضحًا ومحددًا ودقيقًا في المفردات التي تستعملها، وألا تترك أى غموض في كلماتك.

٧ ـ الكلمات زائدة التعقيد

احرص على أن تكون كلماتك بسيطة سهلة الفهم، وابتعد عن الكلمات المعقدة الفضفاضة؛ فهذا يجعلك قريبًا من الآخرين.

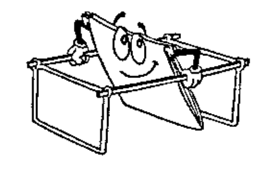
٨ ـ الصور البلاغية المبهمة

٩ـ الكلمات الساخرة من الأشخاص أو الهيئات

١٠ـ أنا .... أنا .... أنا.

من معوقات الاتصال

١. المصطلحات الخاصة بالعمل
٢. التورية
٣. العبارات الأجنبية
٤. اللهجة العامية المبتذلة السوقية
٥. الكلمات المثيرة
٦. الكلمات الغامضة وغير الدقيقة
٧. الكلمات زائدة التعقيد
٨. الصور البلاغية المبهمة
٩. الكلمات الساخرة من الأشخاص أو الهيئات
١٠. أنا .... أنا .... أنا



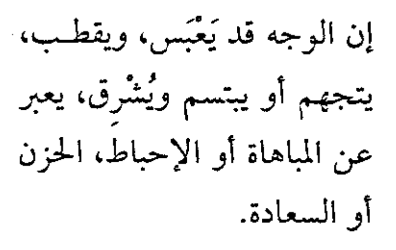
تدريب بدون كلام

نعم .. فهو تدريب بكل أعضاء جسد الإنسان، وهو ما يسمى لغة الجسد ونتعرف على بعض مفرداتها هنا:

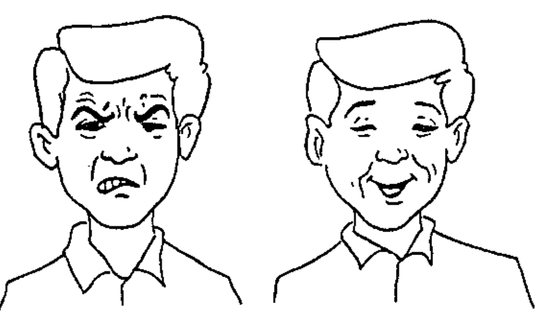
١ـ العين:

إن العين هي أكثر أعضاء الجسم قيامًا بالاتصال. فالعين تُبين إذا ما كان المرء سعيدًا أم حزينًا متضايقًا .. متيقظًا نشيطًا أو بليدًا، يَصْدُق أم يَكذب .. وغير ذلك من الأحوال، وأنت الذي تستطيع أن تحدد الرسائل التي ترسلها عيناك.

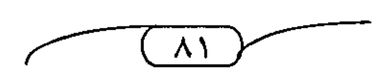
٢ـ الوجه:



إن الوجه قد يَعْبَس، ويقطب، يتجهم أو يبتسم ويُشْرِق، يعبر عن المباهاة أو الإحباط، الحزن أو السعادة.



والخدود المتورِّدة قد تنم عن النشاط والحيوية أو الخجل والحياء.



٣- الشّعر:



إن بعض الناس يحكمون على الآخرين من خلال تصفيفة شعرهم أو لونه، وفيما إذا كان الشعر ولونه يبدوان طبيعيين أم لا. إن تسريحة الشعر عادة ما تكون مؤشرًا على قيم الشخص وعاداته، ومعتقداته الدينية، ومركزه الاقتصادي والاجتماعي.

٤- الزينة والعطور

إن الزينة والعطور المناسبة تخلق انطباعًا جيدًا عن الشخص، كما أن إهمالها أو المبالغة فيها يخلق انطباعًا سيئًا.

٥- الجسم

إن مجتمعنا يبني تصورات عميقة عن الناس من خلال أجسامهم: طولهم، وقِصَرهم، بَدَانتهم، ونَحَافَتهم.

٦- الطريقة التي يقف بها المدرب

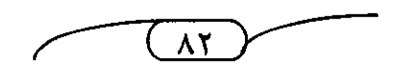
فالاتكاء، أو الوقوف منتصبًا قد يخلق انطباعات معينة في أذهان الآخرين.

٧- الإيماءات:

حركات اليدين والعينين أو الرأس تستعمل إما لتأكيد أو نفي ما يقوله المتكلم، ويمكن استعمالها كبديل فعَّال عن الكلام.

٨- الملابس

ما يرتديه الشخص يعطي انطباعًا معينًا في كثير من الأحيان عن شخصيته ومركزه.



٩ـ الصوت

نغمة الصوت، نبرته، قوته، تدفقه، طريقة النطق والحديث هي رسائل ذات قوة ودلالة.

١٠ـ السلوك

الناس يراقبون سلوكك باستمرار حتى يصلوا إلى الحقيقة التي تخفيها كلماتك.

١١ـ القرب والبعد

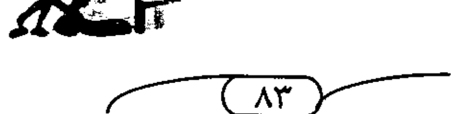
المسافة التي تتركها بينك وبين الآخرين حين تتحدث معهم ذات دلالة معينة في بعض الأحيان، وهذه تختلف باختلاف البيئات والأشخاص الذين تتعامل معهم؛ فالمسافة الضيقة بين شخصين دلالة على المودة في الغالب.

١٢ـ المكان

الْمَظْهَر العام لِمَكَان اللقاء يساعد على ترسيخ الرسالة التي تريد إيصالها.

١٣ـ الوقت :

حرصك على استغلال وقتك، ووصولك إلى المكان في الوقت المحدد واهتمامك بأوقات الآخرين، كلها رسائل ذات دلالات واضحة.





الاتصالات الشخصية الفعالة

م	العبارات	لا	أحيانًا	نادرًا	غالبًا	دائمًا
١	أجد من السهل عليَّ التعبير عن أفكاري وآرائي للآخرين.	١	٢	٣	٤	٥
٢	يحاول المستمعون تلقيني بكلمات يساعدونني بها عندما أتحدث إليهم.	٥	٤	٣	٢	١
٣	في محادثاتي مع الآخرين أتناول أمورًا تهم كِلانا	١	٢	٣	٤	٥
٤	أحاول في حديثي أن أضع نفسي موضع من أحادثه.	١	٢	٣	٤	٥
٥	أحاول أثناء المحادثة أن أتكلم أكثر من الطرف الآخر.	٥	٤	٣	٢	١
٦	أدرك ما لنغمة صوتي من تأثير على الآخرين	١	٢	٣	٤	٥
٧	أجد صعوبة في تقبل النقد	٥	٤	٣	٢	١
٨	أعتذر فيما بعد لِمَنْ آذيت شعوره	١	٢	٣	٤	٥
٩	أجد من الصعب أن أفكر بوضوح عندما أكون غاضبًا من أحد	٥	٤	٣	٢	١
١٠	عندما تنشأ مشكلة بيني وبين شخص آخر أستطيع أن أناقشها بلا غضب	١	٢	٣	٤	٥
١١	أظل عابثًا ومتجهمًا لفترة طويلة إذا أثارني أحد.	٥	٤	٣	٢	١
١٢	أجد صعوبة في مجاملة ومدح الآخرين	٥	٤	٣	٢	١
١٣	أساعد الآخرين في فهمي بأن أوضح لهم أفكاري وشعوري واعتقاداتي.	١	٢	٣	٤	٥
١٤	أحاول تغيير الموضوع عندما تتناول المناقشة مشاعري.	٥	٤	٣	٢	١

م	العبارات	لا	أحيانًا	نادرًا	غالبًا	دائمًا
١٥	في سياق المحادثة أدع محدثي ينهي كلامه قبل أن أرد على ما يقول.	٥	٤	٣	٢	١
١٦	أحاول أن أصغي وأنصت لكي أصل إلى المعنى المقصود عندما يتحدث شخص آخر.	١	٢	٣	٤	٥
١٧	أثناء المناقشة أدرك الفرق بين ما يقوله محدثي وبين ما يشعر به فعلا.	١	٢	٣	٤	٥
١٨	أستطيع وأنا أتكلم أن أدرك رَدَّ فعل الآخرين إزاء ما أقوله.	١	٢	٣	٤	٥
١٩	أُلَمِّح للآخرين بثقتي الشديدة في صحة رأيي.	٥	٤	٣	٢	١
٢٠	أعترف بخطئي عندما أعلم بأني أخطأت.	١	٢	٣	٤	٥

الاتصال وأنت





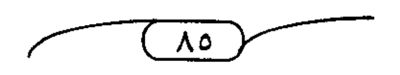
فئات السن	الدرجات المعيارية
١٧ - ٢١	٦٣ درجة
٢٢ - ٢٥	٧٢ درجة
٢٦ فما فوق	٧٦ درجة

أقل من ٦٠ ← لِمَ الانطواء؟

خبراتك قليلة وتحتاج إلى الاستزادة من مهارات التعامل مع الآخرين.

من ٦٠ إلى ٨٠ ← معقول، ولكن تعلم من الرسول ﷺ.

أكثر من ٨٠ ← وُضِعَ لك القبول في الأرض.



كيف يكون التدريب فعالا؟

١- التطبيق العملي

ضرورة توفير الفرص للمتدربين لتطبيق ما يتعلمونه؛ حتى يمكن تعديل أية انحرافات.

٢- التركيز والانتباه

ضرورة استخدام أكبر قدر ممكن من الحواس لاستقبال كل ما هو جديد؛ حيث تجب الدقة في استقبال المعلومة، وضرورة المشاركة الفعَّالة عن طريق المناقشة وإبداء وجهات النظر المختلفة.

٣- مراعاة احتياجات المتدرب

تحديد المعارف والمهارات الجديدة التي يحتاجها المتدربون بما يثير حماسهم ويجعلهم متعاونين مع عناصر العملية التدريبية.

٤- الحافز التدريبي

ضرورة توافر حوافز تساهم في إقناع المشاركين في البرامج التدريبية.

مثل:

- الحصول على وظائف ذات أجور أفضل يعتبر حافزًا لبذل الجهد والتعلم.
- اعتراف المسئولين بإنجازات المتدربين يعتبر دافعًا بالنسبة لبعض المتدربين أيضًا.



٥ـ مراعاة الفروق الفردية



نظرًا لخلفيتهم السابقة وتعليمهم وخبرتهم وميولهم الشخصية ... ﴿لاَ يُكَلِّفُ اللهُ نَفْسًا إِلاَّ وُسْعَهَا﴾.

فلذلك يجب دعم الأفراد بالمعارف والمهارات الملائمة والمناسبة لهم.

٦ـ التدرج في نقل المعرفة

من السهل إلى الصعب، ومن المعلوم إلى المجهول، ومن الجزء إلى الكل وهكذا.

٧ـ القياس الفعلي للأثر التدريبي :

يجب أن يدرك المتدرب مدى التقدم الذي يحققه في وظيفته بعد كل برنامج يشارك فيه.

٨ـ الدقة في اختيار المدرب والمتدرب

حيث يشترط في المدرب الآتي:

- يؤمن بأهمية التدريب.
- يلم بأنواع ووسائل التدريب.
- يحسن اختيارها واستخدامها.
- يكون قد حصل على دورات تدريبية سابقة.



وكذلك يشترط في المتدرب:

- يراعى طبيعة عمله؛ بحيث تكون قريبة من المادة التدريبية.
- يراعى الأعمار والمهارات ووقت ومكان التدريب.

كيف يكون التدريب فعالاً ؟

١- التطبيق العملي
٢- التركيز والانتباه
٣- مراعاة احتياجات المتدرب
٤- الحافز التدريبي
٥- مراعاة الفروق الفردية
٦- التدرج في نقل المعرفة
٧- القياس الفعلي للأثر التدريبي
٨- الدقة في اختيار المدرب والمتدرب
٩- موضوع التدريب
١٠- الوسائل التدريبية

٩- موضوع التدريب

يشترط فيه:

- سليم.
- حديث.
- مناسب في : كميته - نوعيته - لغته.

١٠- الوسائل التدريبية :

يشترط فيها :

- خالية من مسببات عدم الإلمام بالمعلومة؛ كالخدوش وعدم الوضوح.
- ذات حجم مناسب مثل: السبورة.
- مشوقة وجذابة.
- مناسبة للموضوع ولمستوى المتدربين؛ من حيث الوقت والجهد والمال، فالمحاضرة غير المناقشة، وتقديم المشاريع والتطبيقات العملية غير الخرائط، والرسوم البيانية غير المواد المطبوعة وغير الشرائح والأفلام... إلخ.



من أجل التفعيل

اختر من العمود (ب) ما يعبر عنه من العمود (أ)

(أ)	(ب)
١-لإكساب المهارات وتنمية القدرات العملية لا بد من توافر الفرص للمشاركين في البرامج التدريبية لــ..........	أ- حوافز تدريبية.
٢-لاستقبال كل ما هو جديد من معارف ومهارات وخبرات لا بد من إيجاد أكبر قدر ممكن من	ب- الفوارق بين الأفراد.
٣-لكى يستوعب المدرب المهارات المطلوبة والتدريب عليها والعمل على تطبيقها يحتاج إلى الدقة في..........	ج- تقسيم الجهد بينهما.
٤-لكي تساهم في إقناع المشاركين في البرامج التدريبية على تحقيق ذاتهم وتلبية حاجاتهم للمعرفة والمهارات فلا بد من توافر..........	د- التطبيق العملي.
٥-﴿لاَ يُكَلِّفُ اللهُ نَفْسًا إِلاَّ وُسْعَهَا﴾ فلا بد من مراعاة..........	هـ- التركيز والانتباه.
٦-من أفضل ما يحقق الفاعلية في العملية التدريبية أن يتم على فترات زمنية، مع التركيز على	و- استقبال المعلومة.
٧-من حوافز التدريب والتي تساهم في زيادة الفاعلية..........	ز- مساعدات التدريب.
٨-كل من المدرب والمتدرب يلعبان دورًا مهمًا في توصيل المعارف والمهارات في العملية التدريبية فيجب..........	ح- المشاركة العملية.
٩- إن الوسائل المعبرة وغيرها لها دور كبير في تسهيل نقل الخبرات وتنمية المهارات اللازمة، فهي تعد من..........	ط- اختيار العناصر المناسبة للتدريب.
١٠- مما يساعد على الاستيعاب ويحقق فائدة العملية التدريبية..........	ى- القياس الفعلي للأثر التدريبي.

الإجابة

من أجل التفعيل

(أ)	(ب)
١- لإكساب المهارات وتنمية القدرات العملية لا بد من توافر الفرص للمشاركين في البرامج التدريبية لـ	د- التطبيق العملي. (١)
٢- لاستقبال كل ما هو جديد من معارف ومهارات وخبرات لا بد من إيجاد أكبر قدر ممكن من	هـ- التركيز والانتباه. (٢)
٣- لكى يستوعب المدرب المهارات المطلوبة والتدريب عليها والعمل على تطبيقها يحتاج إلى الدقة في	و- استقبال المعلومة. (٣)
٤- لكى تساهم في إقناع المشاركين في البرامج التدريبية على تحقيق ذاتهم وتلبية حاجاتهم للمعرفة والمهارات فلا بد من توافر	أ- حوافز تدريبية. (٤)
٥- ﴿ لاَ يُكَلِّفُ اللهُ نَفْسًا إِلاَّ وُسْعَهَا﴾ فلا بد من مراعاة	ب- الفوارق بين الأفراد. (٥)
٦- من أفضل ما يحقق الفاعلية في العملية التدريبية أن يتم على فترات زمنية، مع التركيز على	ح- المشاركة العملية. (٦)
٧- من حوافز التدريب والتي تساهم في زيادة الفاعلية	ط- اختيار العناصر المناسبة للتدريب.(٧)
٨- كل من المدرب والمتدرب يلعبان دورًا مهمًا في توصيل المعارف والمهارات في العملية التدريبية فيجب	جـ- تقسيم الجهد بينهما. (٨)
٩- إن الوسائل المعبرة وغيرها لها دور كبير في تسهيل نقل الخبرات وتنمية المهارات اللازمة فهي تعد من	ز- مساعدات التدريب. (٩)
١٠- مِمَّا يساعد على الاستيعاب ويحقق فائدة العملية التدريبية	ى- القياس الفعلي للأثر التدريبي. (١٠)

٣/٤/١ ـ مهارات الإلقاء والعرض



الإلقـاء والعـرض هـو أسـاس العمليـة التدريبيـة بشـقيها: الجانـب النظـري: الـذي يقـوم الإلقـاء بـدور الموصِّل له.

والجانب العملي التدريبي: الـذي يقـوم العرض بدور الموصل له.

ونجاح المـدرب في هـاتين المهـارتين (الإلقاء والعرض) هو المعْبَر الأساسي الـذي يعـبر بـه البرنـامج التـدريبي إلى التفوق...

فقد تنقص المادة العلمية النظريـة، وقـد يكـون هنـاك خلـل في المسـاعدات التدريبية وقد تقصر الوسائل التدريبيـة، ولكـن المـدرب اللَّبِق الـذي اكتملـت صفاته من الذكاء والابتكار والصـبر وعلـى قمتهـا مهـارات الإلقـاء والعـرض يستطيع أن يجمل كل هذه النتؤات ويظهر أحسن ما فيها.

المدرب الممتاز في مهـارات الإلقـاء والعـرض يسـتطيع أن يجعـل المتـدربين مشدودين إليه أيًا كان الموضوع الذي يلقيه.

استمع أولا إلى الأستاذ فصيح.

نصائح الأستاذ فصيح :

١ - تحدث دائمًا بأسلوبك ومصطلحاتك، ولا يهمك مَنْ تتحدث إليه؛ فإن ذلك يجعلك متميزًا.

٢- عليك بالمادة العلمية، لا تضيع وقتك في ابتكار أسلوب عرض.

٣- صب عليهم الكلام صبًّا؛ فقد دفعوا دم قلبهم ليسمعوك.

٤- رَكِّزْ نظرك على أكثرهم انتباهًا لك.

٥- لا تلتفت لردود الأفعال أيًا كانت، فذلك يضيع وقتك وجهدك.

٦- امنعِ المناقشات مهما كانت؛ فذلك يشتت أفكارك.

٧- لا بد من إشعارهم بأنك أستاذ وهم تلاميذ.

٨- اقرأ عليهم الموضوع قراءةً مفصَّلة حتى لا تنسَ شيئًا.

٩- إياك واستعمال الألوان في الوسائل التعليمية؛ فهذا يضيع وقار العلم.

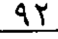
١٠- إذا انتهيت من الدورة فكافئ نفسك؛ فقد بذلت ما في وسعك.



أرجوك...

لا تستمع إلى كلام الأستاذ فصيح !!!





أظن أنه لم يعجبك كثير من كلام الأستاذ فصيح

إذًا نسألك:

هل أنت ذو قدرة على الإلقاء والعرض؟

نتركك تقيِّم نفسك من خلال التمرين التالي:

وبعـد جمـع الـدرجات تعـرَّف علـى تقييمـك الـذاتي لمهاراتـك في الإلقـاء والعرض من خلال لوحة التعليقات.



التقييم الذاتي لمهارات الإلقاء والعرض

م	العبارات	دائمًا ٥	غالبًا ٤	نادرًا ٣	أحيانًا ٢	لا ١
١	أحدد الأهداف الأساسية قبل التخطيط للإلقاء والعرض					
٢	أحلل قيم واحتياجات وقيود جمهور الحاضرين					
٣	أدوِّن بعض الأفكار الرئيسية أولا لتكون الأسس الرئيسية لِمَا أعرضه.					
٤	عند تنظيم مواد الموضوع فإننى آخذ في الاعتبار كافة الأفكار الأساسية سواء في صورتها الأساسية أو بعد تحسينها وتنقيحها.					
٥	أضع المقدمة التي سوف تجذب اهتمام جمهور الحاضرين، وأدعم ذلك بتقديم المعلومات الأساسية اللازمة.					
٦	يرتبط ختام حديثى بمقدمته مع احتوائه على عبارة داعية للعمل والتصرف عندما يكون ذلك ملائمًا.					
٧	المساعدات البصرية التي أستخدمها مُعَدَّة بعناية، فضلا عن أنها بسيطة وسهلة القراءة وذات معنى ملموس.					
٨	إن أجهزة المساعدات البصرية تدعم ما أقوم بتقديمه وعرضه ولا تنقص منه أو تُحِدُّ من قيمته.					
٩	إذا كان تقديمي وعرضي مقنعًا، فإن النقاش الذي سيثيره سيكون منطقيًا ومدعمًا لِمَا أردت أن أحدده.					
١٠	أستغل قلقي جيدًا؛ بحيث يُزْكي حماسي في					

م	العبارات	دائمًا ٥	غالبًا ٤	نادرًا ٣	أحيانًا ٢	لا ١
	الإلقاء، ولا يحد من قدرتي أو يثبط من همتي.					
١١	أتأكد من وضوح الفوائد التي يمكن أن تعود على جمهور الحاضرين.					
١٢	أسعى لتوصيل أفكاري بكل حماس.					
١٣	أتدرب تمامًا للقيام بدوري؛ لذلك أوجه أقصى اهتمام وانتباه إلى جمهور الحاضرين مع أدنى تركيز ممكن على المذكرات					
١٤	تشتمل مذكراتي على الكلمات المناسبة فقط؛ ولذلك أتجنب القراءة من الأصل المطبوع والْمُعَدّ، أو من أى أبحاث وأوراق فنية.					
١٥	أتدرب وأستعد تمامًا للتقديم والعرض واقفًا، وباستخدام المساعدات البصرية.					
١٦	أعد أجوبة للأسئلة المتوقعة وأتدرب على الإجابة عنها.					
١٧	أعد أماكن الجلوس وأفحص معدات العرض البصري مقدمًا قبل العرض والتقديم.					
١٨	أحافظ على الاتصال البصري الجيد بكافة الحاضرين في كل وقت.					
١٩	كافة إيماءاتي وحركاتي طبيعية تمامًا لا يؤثر عليها أي عنصر قلق.					
٢٠	صوتي قوي وواضح وليس مُمِلاً أو رَتِيبًا					
	الدرجة الإجمالية					



من ٨٠ ـ ١٠٠	أنت متحدث جيد تمامًا، وكل ما تحتاجه هو المواظبة على التمرين للمحافظة على مهاراتك الأساسية.
من ٦٠ إلى ٨٠	من الممكن أن تصبح فعالا جيدًا في التقديم والعرض.
من ٤٠ إلى ٦٠	يمكن أن يفيدك هذا البرنامج كثيرًا.
من ٣٠ إلى ٤٠	تحتاج إلى تحسن كبير وتدريب مستمر.
أقل من ٣٠	أنت في حاجة لأن تشمر عن ساعد الْجِدِّ، وإنْ بدا أن الأمر شاق وعسير، إلا أن محاولاتك يمكن أن تُثْمِر عن تقدم ممتاز.

١/٣/٤/١ ـ مبادئ للإلقاء والعرض.

وأيـًا كان موقعك على هـذه اللوحـة فأنـت تحتـاج أن تتعـرف، وتتـدرب، وتواظب على التمرين على مهارات الإلقاء والعـرض والـتي نلخصـها في هـذه المبادئ ...

أولا: استعن بالله

يقول تعالى : ﴿إِنَّا لا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلا﴾ (الكهف:٣٠)

﴿وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾ (البقرة: ١٩٥)

والإحسان من الإتقـان؛ فبقـدر الجهـد الـذي تبذلـه في الاسـتعداد للإلقـاء والعرض يكون إحسانك، وهو دليل على صدقك في الاستعانة بـالله والتوكـل عليه، أما أن تنتظر ليوم الإلقاء وتجمع ورقة من هنا وورقـة مـن هنـاك معتمـدًا على خبراتك السـابقة، ثـم تنسـى هـذه ولا تتـذكر تلـك وتقـول: الله الموفـق، واستعنت بالله. فأظنها كذبة كبيرة على نفسك وعلى جمهورك. وأظـن أن كلمـة الحسن البصري تصلح هنا حين قال: « **إن قومًا قالوا: نحسن الظن بـالله، كـذبوا .. لو أحسنوا الظن لأحسنوا العمل** ».

فمعنـى الاسـتعانة بـالله: إحسـان الإعـداد والعمـل، ولا تـنسَ الـدعاء، والوضوء، والحرص على أوقات الصلاة.

ثانيًا: الثقة في النفس والإيمان بالمهمة.

فلا بد أن تدرك أنك أكثر الموجودين علمًا بالموضوع؛ حيـث إنـك الوحيـد تقريبًا الذي بذلت جهدًا في القراءة عنه والتحضير فيه، ثم هي ليسـت أول مـرة .. ولو كانت أول مرة .. فكل مَنْ يجيدون كانت لهـم أول مـرة فعبروهـا .. ولا بد من شرب بعض الماء المالح حتى تتعلم العوم.

قل لنفسك:

هي مهمة جليلة .. هذه التي أؤديها، أتفوق بها على مهمة المعلم في توصيل المعلومات إلى إخراج الكفاءات في المجال الذي ألقي فيه.

وردد في نفسك دائمًا: نشكر الأشجار حين نتذوق الثمار

ثالثًا: تعرف على مستمعيك :

اجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن مستمعيك: الأعمار، المستويات الاقتصادية، الدرجات العلمية، السوابق في حضور الدورات التدريبية، وفي الغالب يكون هذا في اللقاء الأول من الدورة.

اهتم بالسيرة الذاتية (C.V) والتوقعات جدًا؛ حتى تحصل على ما تريد.(١)

رابعًا: اجمع الكثير والجديد عن موضوعك

فأنت خبير شعارك (اسأل واستشير ... أنا خبير). لا يهم أن تلقى كل ما تعلم عن الموضوع، ولكن المهم أن تتوقع الأسئلة والردود والاعتراضات، وتستعد للإجابة عنها.

إن كثرة شواهدك من القرآن والسنة وأقوال العلماء والمتخصصين والشِّعْر والقصص الواقعي والأمثال والمقارنات الموضوعية هي التي ستجعلك مُمَيَّزًا، وستفتح لك عقول الحاضرين.

خامسًا: خطط، نظم، استعد.

هذه مراحل ثلاث تمر بها قبل عملية الإلقاء والعرض، وأظنها يمكن أن تسميها مرحلة الأوراق؛ حيث ستضع النماذج التوضيحية الْمُبَسَّطَة حول فكرتك الأساسية.

---

(١) راجع المدخل.

ومَرَّ عليك مبدآن أساسيان من مبادئ الإلقاء والعرض هما :

١- تعرف على مستمعيك.

٢- اجمع الكثير والجديد عن موضوعك.

وهذان المبدآن يمكن تسميتهما مرحلة ما قبل التخطيط أو مرحلة جمع المعلومات، وتكون المراحل التالية هي:

١- التخطيط للإلقاء والعرض.

٢- تنظيم الأفكار .

٣- الاستعداد للتقديم والعرض، وسوف نتناول هذه المراحل بالتفصيل في القسم الرابع عندما ستتحدث حول إعداد البرامج التدريبية .

سادساً: كن صديق أجهزتك وأدواتك



في البداية لا بد أن تطمئن على أن كل الأدوات تعمل: البروجيكتور والفيديو والتليفزيون والكاسيت، وأن الملصقات جيدة وتوجد مواد لاصقة لتعليقها، وأن الأوراق تامة، وبعدد الموجودين أو أكثر.

وأثناء العرض لا تترك الأجهزة تعمل بشكل مستمر، ولا تقف بين المستعين وبين آلة العرض، ولا تنس شنطة الأستاذ (حريص)، فلتكن لك بعض أدواتك الخاصة التي تصطحبها، ولا تعتمد على أنها ستكون حتمًا موجودة.

سابعًا: الإلقاء فن جميل:

في البداية لنتعرف على هذه النماذج من المدربين.

مدرب خاص

دخل المدرب إلى حجرة العرض وألقى السلام على الحاضرين، ثم رفع صوته مهلّلا.

- كيف حالك يا جمال؟ لماذا تجلس في الخلف؟
- قام أحد المتدربين من آخر الصفوف مُحْرَجًا وقال:
- الحمد لله .. آسف ... أصلى ... حضرتك ... أنا جئت متأخرًا.

ولَمَّا انتهى المدرب من الشرح وجَّه سؤاله إلى نفس الشخص قائلا:

- هل بقي شيء لم نتعرض له يا جمال؟

قال جمال: لا .. لقد غطينا الموضوع كله.

قال المدرب: إذًا خذ يا جمال وزع هذا الاستبيان على الحاضرين.

وفي نهاية اليوم .. قال المدرب:

- جزاك الله خيرًا يا جمال ... مع السلامة يا جمال !!!



استغاثة

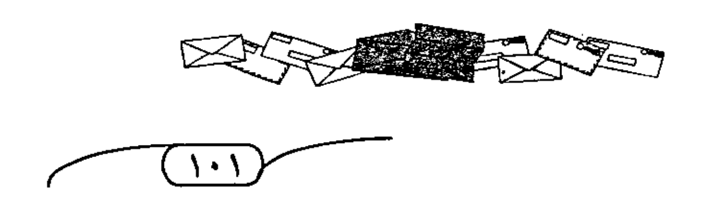
إلى مدير مركز التدريب

أنا أعمل مع فريق عمل، وفي أحد الأيام .. سبحان الله بعد الانتهاء من برنامج الدورة الأخيرة قام الفريق بتقييمى، فسبحان الله فوجئت أن



زملائي اتهموني بأنني لا أصلح كمدرب، وسبحان الله حجتهم في ذلك أنني أنظر إلى أعلى طوال الحديث، وسبحان الله يقولون: إن صوتى خفيض، وسبحان الله حضرتك تعرف أنكر الأصوات، وسبحان الله ادَّعوا أن مفاتيح السيارة اللى كانت في يدي شغلت الناس عن المادة المعروضة.

وأخيرًا اعترضوا على كلمة سبحان الله .. حد يعترض على التسبيح؟! سبحان الله !!!





رســـالة:

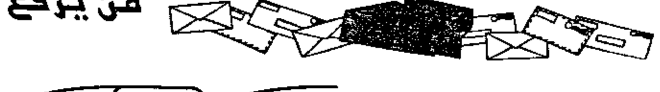
إلى بريد الأهرام

عزيزي المحرر:

لديَّ مشكلة، اسمي شفيقة متولي، حاصلة على دكتوراه في إدارة الأعمال وأعمل مدربة بمركز تدريب، وفي يوم مشرق جميل كان لديَّ برنامج تدريبي لمجموعة من السيدات، وذهبت في موعدي المحدد تمامًا وتعرفت عليهن، وبدأت الدورة، وعندما حان وقت عرض الشفافات على الجهاز اكتشفت خطأً بسيطًا أن مصدر الكهرباء حجمه كبير بالنسبة للفيشة، فتصرفت بذكاء كعادتي ومررت عليهن الشفافات، ونظرًا للازدحام الشديد فقد سمحت لبعضهن أن يجلسن عن يميني وعن يساري رغم أني لا أستطيع التحدث إلا وأنا أمشي في أرجاء المكان مع تحريك ذراعي في الهواء بحرية كافية طيلة الوقت.

من يراني لأول وهلة يظن أني متعالية، ولكن الحقيقة أنني من شدة ارتباكي أنظر معظم الوقت إلى أعلى أو إلى أحد الأركان، لا أريد أن أطيل عليك، ولكن أحب أن تعرف أني من شدة حرصي على أن تعم الفائدة أثناء التدريب أمنع الأسئلة في الموضوع أو غيره أو الأحاديث الجانبية أو القراءة ولو من المذكرات، ولو وَجَّه أحدٌ نقدًا لشيء في الدورة أطلب منه أن يكتب ذلك في ورقة وأريحه وأستريح، ونظرًا لضيق الوقت في هذا اليوم؛ ولأن ضميرى يملي عليَّ أن أعرض الموضوع من الألف إلى الياء بكل تفاصيله حتى لا أشعر بالتقصير فبعد أربع ساعات من العمل المتفاني أخذنا استراحة، وكانت المفاجأة أنه لم يعد إلا ثلاث سيدات بعد الاستراحة، لقد هرب الجميع!! لَمْ أبالِ بهن؛ فإنهن لا يشعرن بالمسئولية، ولا يقدِّرن العمل الجاد، وهذا ليس خطئي، والعجيب أني فوجئت برسالة في اليوم التالي من رئيس مركز التدريب يقول لي فيها: «شكرًا لخدماتك، فمطبخك أولى بك».

من يرفع عني هذا الظلم؟!



المدربة الذكية

«كانت المدربة الذكية تقوم بعرض المادة على المتدربات، ومن شدة ذكائها وفطنتها فَضَّلَتْ أن تلقي عليهن الموضوع بكل تفاصيله الكاملة بحيث لا تترك صغيرة ولا كبيرة، فأخذت تتحدث طويلا عن عناصر الموضوع وتشرح كل عنصر بإسهاب شديد، ثم تنتقل إلى ما يليه وتتناوله بالتفصيل مسترسلة في حديثها دون توقف، وناظرة بكل دقة وتركيز نحو أحد أركان الغرفة، وحين اقتربت من الانتهاء إذا بها تنظر إلى المتدربات وتسألهن: هل فهمتن ما قلت؟

فإذا بالصمت يعم الأرجاء، فعندئذ أخذت تنهر وتزجر وتخبر أن عدم الفهم يرجع إلى الشرود وعدم الانتباه، وفي ذات الوقت قامت إحدى المتدربات لتسأل سؤالا، فإذا بالمدربة الذكية تقول لها: لا داعي لتضييع الوقت بهذه الأسئلة، من الأفضل الاستماع للشرح. ثم قامت متدربة أخرى تذكر رأيًا مخالفًا لِمَا سمعت، وعندها امتلأ وجه المدربة بالغضب وسفهت ما تقول المتدربة، وذكرت أن الصواب ما قالته هي.

ثم استمرت تكمل حديثها في الموضوع على نفس الوتيرة السابقة حتى انتهت، ثم أخبرت بعنوان الموضوع القادم وانصرفت».

وفي طريقها كان قلبها يرقص ... وتقول في نفسها: أفحمتهم!

عزيزي كل مدرب ومدربة

ببساطة شديدة يمكن أن نتعرف على الكم الهائل من الأخطاء التي وقع فيها هؤلاء المدربين والمدربات، ثم نستخلص المبادئ التالية ليصبح الإلقاء فنًا جميلا.

١- حاول التخلص السريع من الارتباك الذي يصاحب بداية العرض.

٢- لا تقرأ من المذكرات أثناء العرض، إلا إذا كانت هناك ضرورة لذلك.



٣- لا تتحدث بوتيرة واحدة، ونوِّع درجة صوتك ارتفاعًا وانخفاضًا؛ لإبراز نقاط ذات أهمية خاصة.

٤- حاول التخلص من «اللازمة» الحركية واللفظية إذا وجدت مثل:

- التحدث إلى وسائل العرض.
- النظر لأعلى أو لأحد الأركان أثناء الحديث.
- تحريك الأذرع في الهواء.

- المشى المستمر في أرجاء الغرفة.

- شخشخة المفاتيح أو العُمْلَة في الجيب.

- تكرار جمل أو كلمات بصفة مستمرة.

٥- تصرف بذكاء في المواقف الحرجة التي قد يسببها المستمعون مثل:

- توجيه أسئلة ليس لها علاقة بالموضوع أو أسئلة غبية.

- الأحاديث المهمة.

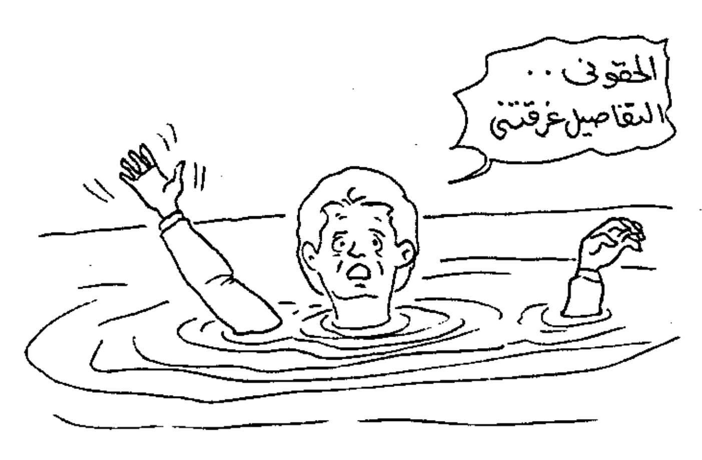
- المناقشات الجانبية.

- قراءة التقرير أو المذكرات.

٦- راجع العرض مع أحد زملائك بعد انتهائك، واسأله عن أخطائك، وحاول دائمًا عدم تكرارها.

٧- لا تغرق المستمع في التفاصيل، واحتفظ ببعضها للمناقشة.

٨- استخدم لغة المستمعين والمصطلحات الشائعة في مجال عملهم.



٩- توقع النقد، واسبق الناقدين بطرح فكرهم والرد عليه.

١٠- تأكد أن الجميع يستطيع أن يرى وسائل العرض، وأنك تستطيع التحرك بينها بسهولة.

١١- لا تعطِ ظهرك للمستمعين أثناء الكتابة على أحد الوسائل، واستمر في الحديث أيضًا.

١٢- اجعل هناك اتصالا مستمرًا بينك وبين المستمعين، وانظر في عيونهم دائمًا.

١٣- وزِّع اهتمامك وتوجيهك للحديث بالتساوي على جميع الحاضرين، مع التركيز عند النقاط المهمة.

١٤- راقب دائمًا رد فعل المستمعين تجاه ما تقدمه من معلومات.

عوامل مساعدة

١- استخدم الأساليب التعليمية، واضرب أمثلة، وتدرج من المعروف إلى الجديد، ومن المحدد إلى المطلق.



٢- راقب دائمًا الوقت على مستوى كل جزء وعلى مستوى العرض كلـه، وعدِّل التوقيتات الموضوعة إذا تطلَّب الأمر ذلك.

٣- استخدم وسائل عرض مناسـبة وبـإخراج جيـد وشـكل جـذاب، فـلا تملأها بالمعلومات واستخدم الألوان.

٤- قبل العرض مباشرة، راجع الْمُعِـدَّات الـتي ستسـتخدمها، وتأكـد أنهـا تعمل وصالحة.

٥- استخدم مؤشرًا أو قلمًا للإشـارة للنقطـة الـتي تعرضـها علـى وسـائل العرض.

٦- لا تترك الأجهزة تعمل بشكل مستمر حتى أثناء عدم استخدامها.

ثامنًا: ابتسامتك تذيب الجليد

يقول الله تعالى: ﴿ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ﴾
(آل عمران: ١٥٩)

ويقول النبى ﷺ : « تَبَسُّمُكَ فِي وَجْهِ أَخِيكَ لَكَ صَدَقَةٌ ».(١)

ويقول ﷺ : «لا تَحْقِرَنَّ مِـنَ الْمَعْـرُوفِ شَـيْئًا وَلَـوْ أَنْ تَلْقَـى أَخَـاكَ بِوَجْـهٍ طَلْقٍ».(٢)

والصينيون يقولون:

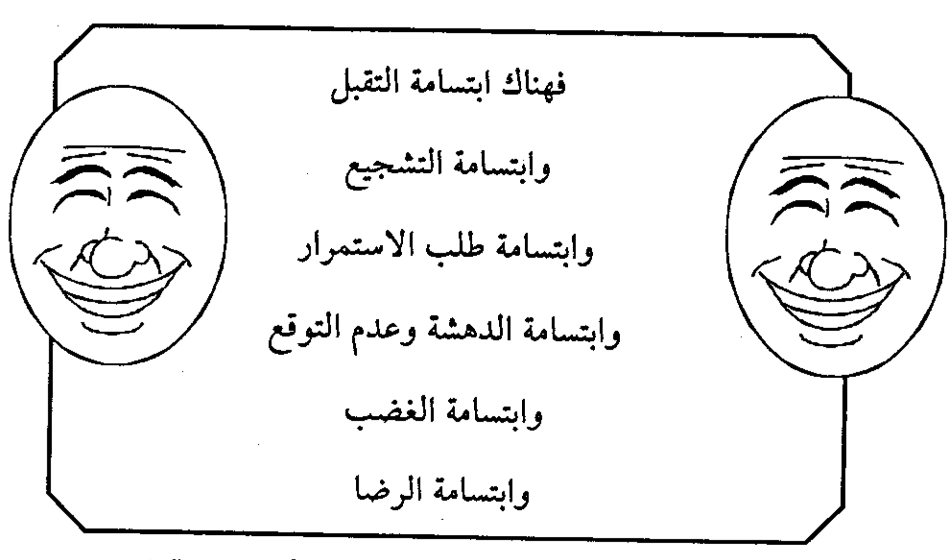
« إن الذي لا يحسن الابتسامة لا ينبغي له أن يفتح مَتْجَرًا ».

(١) رواه الترمذي، كتاب (البر والصلة)، باب (ما جاء في صنائع المعروف).
(٢) رواه مسلم، كتاب (البر والصلة والآداب)، باب (استحباب طلاقة الوجه عند اللقاء).

وحدث (ديل كارنيجى) عن مدير أحد المصانع الذي يتقاضى مليون دولار سنويًا أنه قال: « **لقد أكسبتني ابتسامتى مليون دولار**».

ويفهم الكثيرون الجدية على أنها تكشير الوجه وذم الشفتين، ولكن هذا الجاد جدًا سرعان ما يجد الحاضرين أكثر جدية منه، وتنزل الأستار السوداء بينهم وبينه.

ولذلك قالوا : «**مَنْ سَقَطَتْ كُلْفَتُه دامت أُلْفته**» فأسقطِ التكليف معهم بعض الشيء؛ فإن عملية التدريب تقوم على التفاعل بين طرفي العملية: المدرب والمتدرب، وهذا التفاعل لا أظن أن هناك سبيلا إليه إلا لغة القلوب، فافتح قلوبهم بالمفتاح الصحيح؛ وهو الابتسامة، ولكل قلب مفتاحه.



وَزِّعْ أزهارك على الحاضرين ينتشر العَبَقُ في جو المكان.

تاسعًا: لا تتخل عن مرحك في أحرج المواقف

إن خفة الظل هبة من الله، والقلوب تنفتح سريعًا لأصحاب هذه الصفة .. ومن مميزات هؤلاء أن المواقف المحرجة تَعْبُرُ سريعًا من تحت أرجلهم.

وكثير من مشكلات التدريب تُحَلُّ بالمرح وعدم الجدال في المشكلة.



وليس معنى هذا: الاستهتار بالمتدرب أو كثرة المزاح، ولكن هو المِلْح الذي بدونه قد تفسد الولائم، رغم أن المطلوب منه قليل جدًّا.

يأكل البلح بنواه.

حكى أن أحد الصالحين دعا مجموعة من أصدقائه على وليمة، ثم جلسوا يأكلون بلحًا... فكان الذي يجلس جواره واسمه عمر يأكل ويضع النوى أمام صاحب الدعوة، حتى أصبح أمامه كومة كبيرة من النوى، والآخر لا نوى أمامه تقريبًا ... فلفت حجم النوى أنظار الناس وبدءوا ينظرون إليه فانتبه صاحب البيت وقرأ التساؤل في أعينهم : هل أكلت كل هذا البلح؟! فأشار بسرعة إلى جاره وقال مبتسمًا نعم، وعمر يأكل البلح بنواه.

الشَعْبِي الفقيه

وانظروا إلى إجابات الشّعْبي التابعي الفقيه الشاعر عن بعض الأسئلة التي فيها نوع من السذاجة.

* سأله رجل عن المسح على اللحية، فقال : خَلّلْهَا (أى أدخل أصابعك فيها)، فقال الرجل: أتخوف أن لا تبلها، فقال الشعبى: إن تخوفت فانقعها من أول الليل.

* وسأله رجل : هل يجوز للمحرم أن يحك بدنه؟ قال الشعبى: نعم. قال الرجل : مقدار كم؟

قال : حتى يبدو العظم !!

* ولقيه رجل والشعبي واقف مع امرأة يكلمها، فقال الرجل : أيكم الشعبي؟

فأشار الشعبى إلى المرأة وقال: هذه !!

ففي أحرج المواقف يكون المرح والبساطة هو الحل.

عاشرًا: راجع مهارات الاتصال الفعال

راجع كل ما سبق .. وما سيأتي .. واعلم أنك متعلم كل يوم، فلا تتوقف عن التزود من خبرات السابقين واللاحقين .

مختبر

مواقف تدريبية حرجة

١- كنت أتحدث في إحدى الدورات وطرحت بعض المعلومات، ثم نظرت للحاضرين فوجدت على وجوههم علامات الضيق (أو السأم)، فانتقلت إلى النقطة التالية وشرحتها باستفاضة، ثم وجدت نفس رد الفعل.

فقلت لهم : تحبوا أقول لكم نكتة ظريفة، فبادرني واحد منهم بتهكم شديد: يعنى ده اسمه كلام ... هو احنا جايين نقول نكت ؟!!

....

....

....

٢- ذهبتُ في موعدي لإلقاء الدورة، ثم انتظرت الحاضرين الذين تأخروا في الحضور وكلما عرضتُ المقدمة دخل أحدهم، فأضطر لإعادة الكلام ثم استكملت... وفي وقت الراحة استوقفني الكثيرون ليسألوني ولم أغضب أحدهم، وأنهي حديثه حتى ينتهي هو .. ثم استكملت، وفجأة نظرت إلى ساعتي فوجدت الوقت المحدد قد انتهى، ولكنس لَمْ أعرض إلا حوالي ثلاثة أرباع الموضوع؟

....

....

....



٣- نقل لي أحد الحاضرين حوارًا دار بينه وبين مَنْ يجلس بجواره، قال هذا الأخير:

إن هذا المدرب حديث السن ولا يملك قدرات العرض الجيد، وكل أدواته هي الصوت العالي واستجداء العواطف، وإنه لهذا السبب لا يشعر بالفائدة، ولن يحضر في المرة القادمة.

....

....

٤- حينما وصلت إلى مكان التدريب اكتشفت أن الحقيبة التي معك ليست هي الحقيبة التي بها كافة المساعدات التدريبية (شفافات، أقلام، ... إلخ).

....

....

٥- حينما هممت بتشغيل البروجكتور اكتشفت أن اللمبة محروقة، أو لا توجد كهرباء في المكان رغم تجهيزك واعتمادك عليها.

....

....

٦- حينما وصلت وجدت أن السادة الحضور لا علاقة لهم من قريب أو بعيد بالموضوع الذي ذهبت من أجله.

....

....

٧- في أثناء إلقاء إحدى المحاضرات التدريبية، وبينما تقوم بعرض بعض الشفافات وإجراء بعض التمارين، قال لك أحد المتدربين: لقد سبق أن أخذنا ذلك بالأمس.

....

....

٨- في أثناء انهماكك في الشرح لاحظت أن أحد المتدربين يغالبه النوم، ثم لم يتمالك نفسه وأخذ يغط في نوم عميق!!

....

....

٩- بينما تقوم بشرح بعض المعاني والمفاهيم للمتدربين قام أحدهم وقال لك: هذا خطأ والصحيح هو كذا وكذا، وهذا الكلام غير مفيد وكثيرًا ما درسته في أمريكا وفي دورات متعددة.

....

....

١٠- طلبت من أحد الحاضرين إعداد موضوع خلال الدورة، وأثناء عرضه له ظهرت بعض أوجه القصور في تناوله للموضوع، فكثرت تعليقات الحاضرين وبدءوا يسخرون منه.

....

....

١١- بدأت في تناول موضوع الدورة فاستوقفني أحد الحضور بلهجة حادة معترضًا على العناصر الرئيسية التي بينت أن موضوع الدورة يتكون منها، وقال: إنها ليس لها علاقة باسم الدورة، (ده غش وتدليس).

....

....



هل أنت مدرب متطور؟



١- طُلِبَ منك عرض دورة لها مقدمة طويلة وجافة بعض الشيء.

أ- التنويه في بداية الدورة في ذلك، وشرح أهمية المقدمة للجزء العملي.

ب- تحضير إجابة مناسبة عند اعتراض أحد المتدربين.

جـ- الاندماج في شرح بدون تعليق.

د- أنت سيد الموقف، ولك حق التصرف بما يناسب ظروف ووقت الدورة والحاضرين.

٢- تعرضت الدورة لنقطة لك فيها خبرة وممارسة طويلة.

أ- تخرج عن حدود المكتوب وتسترسل في شرح ما عندك، فَكَتْمُ العلم حرام.

ب- تلتزم بالمكتوب، وتلح في طلب أى سؤال، وإذا سأل أحد تستفيض في الإجابة.

جـ- تلتزم بما هو مكتوب؛ بحيث لا فرق بين هذه النقطة وبين غيرها.

د- تضيف خبرتك على شكل لمسات عملية على كلام الدورة بشكل مركز وموجز.

٣- أثناء حديثك وجَّه لك أحدُ المتدربين سؤالا ليس له علاقة بالموضوع، كيف يكون تصرفك؟

أ- ترد عليه بجسم حتى لا يكرر ذلك (ليس هذا موضوعنا).

ب- تطلب منه تأجيل السؤال إلى نهاية الدورة؛ حتى لا يضيع الوقت.

جـ- تغض الطرف عن السؤال تمامًا.

د- تحيله للحاضرين للرد عليه وتحاول معهم.

٤- بعد الدورة طلبت من زميل تقييم أدائك فحدد لك ٤ أخطاء فهل:

أ- لا تلقي بَالاً لكلامه؛ فهو وجهة نظر شخصية.

ب- تُحبَط وتَعتَذر عن مهمة التدريب.

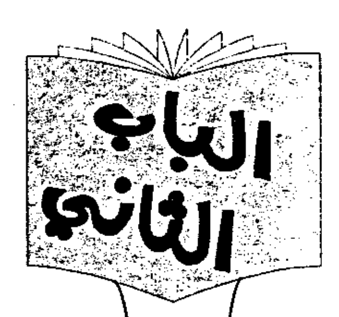
جـ- تستمر محاولا تجنب أخطائك.

د- تستشير ذا خبرة في طريقة عملية للتخلص من هذه الأخطاء.

ناقش إجابتك مع مجموعة من أصدقائك.







الوسـائل

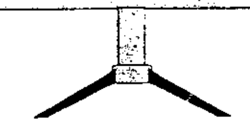
١ـ طرق وأساليب التدريب.

٢ـ المساعدات التدريبية.

٣ـ أدوات التدريب.

٤ـ استراتيجية التدريب.







تداخل الوسائل

وسائل توصيل المعلومة، وإكساب المهارة في العملية التدريبية متداخلة لا تنفصل بعضها عن بعض ويمكن حصرها في مجالات ثلاثة:

أولا: أساليب التدريب (طرق التدريب)

وهي الوسيلة التي سيتم التدريب من خلالها؛ محاضرة، أو دراسة، أو الحوار... الخ.

ثانيًا: المساعدات التدريبية.

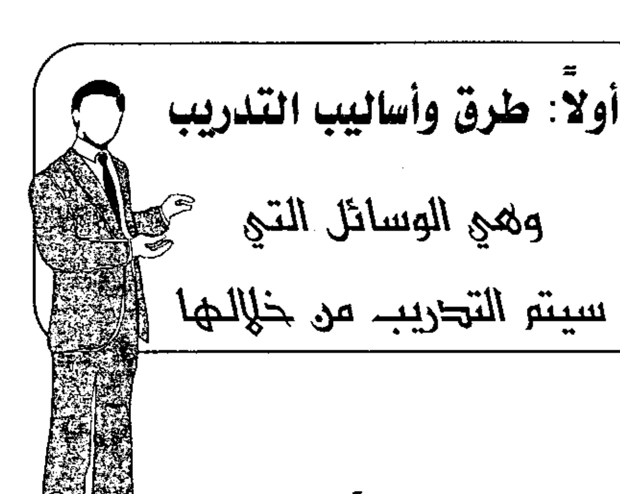
وهي الوسائل التي سيتم بها عرض المادة التدريبية، وتجري من خلالها عملية التدريب لإكساب المهارة المطلوبة مثل: المطبوعات، الصور، الصوتيات،... إلخ.

ثالثًا: أدوات التدريب.

وهي الآلة التي سيتعامل المدرب معها ويقوم بعرض المساعدات التدريبية من خلالها؛ مثل: البروجيكتور، والسبورة، والكمبيوتر ... إلخ.

استراتيجية التدريب:

والمدرب أو فريق التدريب عليه مهمة اختيار الوسائل المناسبة، والتي تشكل معًا من خلال المحاور الثلاثة السابقة عملية تدريبية ناجحة وفعالة.. ويسميها الخبراء: استراتيجية التدريب: وهي النظام التدريبي الذي يحوي الأساليب والمساعدات والأدوات، والذي يتم اختياره بناءً على الاحتياجات الفعلية للعملية التدريبية.



موقف:

محاضرة والآ...!!

- يا جماعة: الموضوع ده محتاج أسلوب لتوصيله للناس.
- أيوه .. نعمله فيلم!!
- وليه لأ ؟ ياما أفلام هايفة ومضمونها فارغ لكن بالمؤثرات والأسلوب بتوصل للناس.
- الله يرحم، الواحد كان بيقعد بالساعتين أمام الْمُحَاضِر لا يَمَلّ، اليومين دول ما اعرفش إيه الحكاية؛ أول ما نقول محاضرة ...
- يبقى أفضل وقت للنوم.
- يا جماعة العيب ليس في المحاضرة، ولكن عوامل كثيرة أصبحت مؤثرة على توصيل المعلومة، انظروا تطور العَالَمِ مِنْ حولنا.
- الحقيقة .. لا نريد أن نشعر أننا نهاجم المحاضرة، ولكن نسأل سؤالاً: الموضوع ده ينفع لتوصيله محاضرة ولاً ...؟!!!

*** هل هناك وسائل أخرى لتوصيل المعلومات غير المحاضرة؟**

خمس عشرة طريقة

الإجابة: نعم يوجد الكثير

واخترنا من طرق وأساليب التدريب خمس عشرة طريقـة، وفضَّـلنا جمعها في المجموعات التالية:

أ) الإلقاء المباشر:

١. المحاضرة.

٢. الندوة.

٣. النقاش المُوَجَّه.

٤. المؤتمرات.

ب) الحوار والمناقشات:

٥. دراسة الحالات.

٦. فرق الحوار.

٧. جلسات الأزيز.

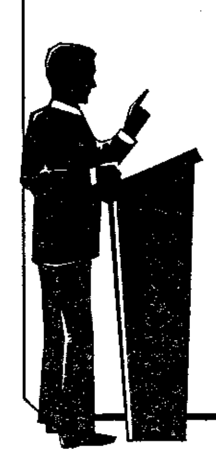
٨. اللجان.

٩. العصف الذهنى.

١٠. تمثيل الأدوار.

١١. البيان العملي.

١٢. الأداء.



د) الدراسة:

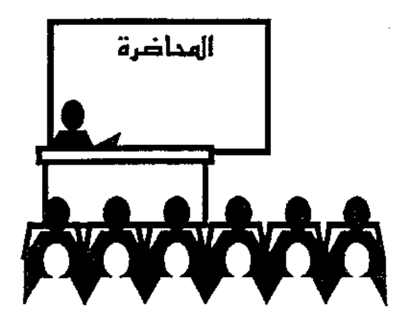
١٣. الواجبات الدراسية.

١٤. المراجع والكتب.

١٥. التقنيات (السمعبصرية).



١ـ المحاضرة LECTURE



(أ) مفهوم المحاضرة:

المحاضرة هي: حديث شبه رسمي، يقوم فيه المدرب بتقديم سلسلة من الوقائع أو الحقائق أو المفاهيم أو المبادئ، أو يقوم باستطلاع مشكلة، أو شرح علاقات.

(ب) متى تستخدم المحاضرة ؟

الاستخدامات المناسبة للمحاضرة قد تكون واحدة مما يلي:

(١) تعريف المتدربين بالأساسيات النظرية ومصادر التعلم الخاصة بالمادة.

(٢) إعطاء توجيهات عن الإجراءات المستخدمة في الأنشطة اللاحقة.

(٣) توضيح كيفية تطبيق القواعد أو المبادئ أو المفاهيم.

(٤) المراجعة أو التوضيح أو التأكيد أو التلخيص.

(٥) عندما يكون عدد المستمعين كبيرًا.

(٦) عندما يكون الوقت المتاح قصيرًا.

(جـ) مزايا المحاضرة:

لا ترتبط بمكان ولا عدد محدد ما دام صوت المتحدث يصل إلى الحاضرين، كما أنها تراعي اختلاف مستوى الدارسين، وتُسْتَعْمل أيضًا مع الوسائل الأخرى وفي أى مرحلة من مراحل العرض.

(د) عيوب المحاضرة:

١ - عبء على المدرب وحده، فهو الذي يعد المادة ويقوم بإلقائها دون مشاركة من أحد.



٢- **سلبية المتدربين،** حيث يقتصر دورهم على الاستماع فقط.

٣- **عدم تبادل الأفكار** بين المدرب والمتدربين؛ حيث تنبع جميع الأفكار من المدرب وحده.

٤- **غير مناسبة لتدريس المهارات.**

٥- **اختلاف فهم المتدربين** للموضوع لاختلاف قدرات كل منهم.

٢- النــــدوات

(أ) مفهوم الندوة:

عبارة عن حوار من ٣٠: ٥٠ دقيقة بين خبير ومجموعة من المتدربين؛ حيث تطرح عليه مجموعة من الأسئلة لاستطلاع الجوانب المختلفة للموضوع، ويتم إخطار الشخصيات التي سيتم مقابلتها مقدمًا بأنواع الأسئلة التي سيتم طرحها.

(ب) متى تستخدم الندوة؟

تستخدم في توضيح القضايا الخلافية والمشكلات، وفي تحليل المشكلات، والحصول على معلومات وآراء وانطباعات الخبراء عن قضية خلافية أو مشكلة، في تمهيد المجال للأنشطة التدريبية اللاحقة.

(ج) مزايا الندوات:

١- إن إتاحة الفرصة للمتدربين لطرح ما لديهم من أسئلة تضمن أن المادة التي ستتم تغطيتها تتناسب مع احتياجاتهم.

٢- بعض الشخصيات تفضل أن يُجْرَى معها مقابلة، على أن يُطْلَبَ منها القيام بإلقاء محاضرة.

٣- الشخص الذي ستتم مقابلته لا يحتاج إلا إلى إعداد بسيط قبل اللقاء؛ طالَمَا أنه خبير في المجال موضوع المناقشة.



٤- المقابلة تتسم بالمرونة؛ حيث يمكن أن يطلب من الشخص الذي ستتم مقابلته أن يتوسع في الموضوع، أو أن يوضح بعض النقاط، أو أن يعطي أمثلة.

(د) عيوب الندوات:

١- لا تسمح بتقديم معلومات تفصيلية؛ حيث تُفضل الإجابة القصيرة المباشرة

٢- لا يوجد ضمان لتقديم المعلومات بشكل مرتب يسهل معه فهمها.

٣- غالبًا ما تتناول أسئلة المتدربين الموضوع ككل بشكل سطحى، أو تركز على جانب واحد ضيق من جوانب الموضوع.

٣- النقاش الموجه guided discussion:

بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بإعداد مجموعة من الأسئلة الموجهة لخدمة البرنامج، ثم يثير هذه الأسئلة بتسلسل منطقي منظم ويترك للمتدربين الإجابة عنها، ومِنْ ثَمَّ يصل وإياهم إلى إجابة عنها، وعندها ينتقل إلى سؤال آخر، وهكذا يتم إيصال المعلومات والمعارف وتنمية الاتجاهات والقناعات بأسلوب السؤال والنقاش الموجَّه، وهو أسلوب شائع ومثير، غير أنه يحتاج إلى مهارة وكفاءة فائقة في إدارة النقاش وتوجيهه ليخدم الهدف بصورة جيدة.



٤- المؤتمرات: Conferences

(أ) مفهوم المؤتمرات:

تستخدم طريقة المؤتمر وأساليب النقاش الجماعية للوصول لأهداف التدريب. وتتضمن هذه الأساليب مزيجًا من الأسئلة والإجابات والتعليقات مِنْ قِبَل المدرب، والإجابات والتعليقات والأسئلة من قِبَل المتدربين؛ حيث يوجه كل ذلك لتحقيق الأهداف التدريبية.



ب) متى تستخدم المؤتمرات ؟

تستخدم طريقة المؤتمر في :

(١) تنمية حلول ابتكارية للمشكلات.

(٢) إثارة الاهتمام والتفكير وضمان المشاركة في موقف قد يبقى المتدرب فيها سلبيًا إذا لم تُستَخْدَم طريقة المؤتمر.

(٣) التأكيد على النقاط التدريبية الأساسية.

(٤) دعم المحاضرات أو القراءات أو التمارين العملية.

(٥) تحديد مدى فهم المتدربين للمفاهيم والمبادئ، وتحديد ما إذا كان المتدرب على استعداد للانتقال إلى مواد جديدة أو مواد أكثر تقدُمًا.

(٦) إعداد المتدربين لتطبيق نظرية أو إجراء في مواقف معينة.

(٧) توضيح نقاط أو تلخيص أو مراجعة موضوعات.

(٨) تجهيز المتدربين لتدريب لاحق.

(٩) تحديد مدى تقدم المتدربين، وفاعلية التدريب السابق.

ج) مزايا المؤتمرات:

١- إن إعطاء الفرصة للتعبير عن وجهة نظره، وسماع آراء الآخرين يعتبر أمرًا مثيرًا للدافعية؛ فالدافعية غالبًا ما تكون عالية في المؤتمر الذي يُعَدُّ له بشكل جيد، ويُدَارُ بمهارة.

٢- نظرًا لأن المتدربين يشاركون إيجابيًا في تصميم موضوعات التدريب، فإنهم يكونون أكثر اقتناعًا بأهمية وجدوى المحتوى، كما أنهم يكونون أكثر التزامًا بحلول المشكلات أو القرارات التي تم التوصل إليها عما لو كان المحتوى قد قُدِّم إليهم بواسطة المدرب.

٣- تمكن طريقة المؤتمر المدرِّبَ مِنْ أنْ يستخدم بفاعلية خلفية المتدربين ومعارفهم وخبراتهم السابقة.

٤- كما تسمح الطريقة للمدرب والمشاركين بالاستفادة من الخبرات ونتاج التفكير الذي يقوم به جميع المشاركين

٥- وفي هذه الطريقة فإن حدوث التعلم بالنسبة للمشارك يتناسب بشكل مباشر مع حجم مشاركته في عملية التعلم. ونظرًا لأن المؤتمر يستلزم درجة عالية من المشاركة من قبل المتدربين، فإنه يساعد على حدوث تعلم أفضل ودائم بالنسبة لهم.

عيوب المؤتمرات:

١- عدم توفر المدربين القادرين على إدارة المناقشة.

٢- تتطلب معظم المؤتمرات إعدادًا مسبقًا في شكل قراءات محددة وتفكير ودراسة.

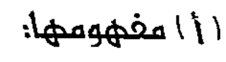
٣- يحتاج إلى وقت كبير.

٤- صغر عدد المشاركين.

٥- يتطلب اتفاق مستوى المشاركين من حيث الخلفية والنضج والدافعية.



٥ ـ دراسة الحالات: Case study



(أ) مفهومها:



وهي عبارة عن إشراك المتدربين في العملية التدريبية؛ حيث تُقَدَّم لهم مشكلة أو حالة أو ظاهرة واقعية، ويطلب من الجماعة تحليلها والوصول فيها إلى حَلٍّ ملائم، مع ذكر الإيجابيات والسلبيات والاقتراحات والتوصيات.

(ب) متى تستخدم دراسة الحالات؟

تستخدم طريقة الحالة الدراسية في:

(١) تنمية القدرة على المناقشة المتعمقة للعوامل ذات الوزن في الموقف.

(٢) تنمية القدرة على الحكم على الأمور، والتفكير الانتقادي، وحل المشكلات.

(٣) استنتاج مبادئ الإدارة.

(٤) تنمية مهارات العلاقات الإنسانية.

(ج) مزايا دراسة الحالات:

١- المشاركة من جانب الدارسين.

٢- واقعية الحالة أو المشكلة.

٣- انطلاق الأفكار إلى رؤية جوانب المشكلة المختلفة.

٤- التفكير المنظم.

٥- الاحتفاظ بالتركيز.

٦- تساعد المتدربين على فهم ذواتهم من حيث طريقة التفكير والإدراك والحديث والإصغاء.

٧- أكثر الطرق متعة وتشويقًا.

(د) عيوب دراسة الحالات:

١- تحتاج إلى وقت كبير.

٢- العدد: فأسلوب دراسة الحالات لا يصلح إلا للمجموعات الصغيرة من الدارسين.

٣- مثالية الحلول.

٤- عدم الموضوعية في الحلول.

٥- الاستخفاف بالحالة لمعرفتهم أنها قد لا تمثل واقعًا حقيقيًا.

٦- تحتاج إلى تركيز عالٍ.



٦ـ فرق الحوار Panels :

(أ) مفهوم فرق الحوار:

في هذه الطريقة يقوم عدد من الأفراد (من ٣ : ١٠) تحت توجيه مُنَسِّق فريق الحوار بتقديم وجهات نظرهم في موضوع أو مشكلة، أو في نقاط معينة من موضوع واسع.

(ب) متى تستخدم فرق الحوار؟

تستخدم فرق الحوار في:

(١) تحديد أو استطلاع الرأي، وتقديم وجهات نظر في قضية خلافية أو مشكلات لم يتم حسمها .

(٢) تحديد وتوضيح المزايا والعيوب الخاصة بمجموعة معينة من الإجراءات.

(٣) الاستفادة من المعارف والخبرات والتخصصات المتميزة.

(٤) إثارة الاهتمام بالنسبة لموضوع أو مشكلة معينة.

(ج) مزايا فرق الحوار:

تسمح بدرجة من المشاركة مع المجموعات الكبيرة التي لا يمكن تحقيقها باستخدام أى طريقة من الطرق الأخرى. كما أن تقديم وجهات نظر مختلفة – بالإضافة إلى الفروق بين شخصيات المقدمين– تجعل هذه الطريقة طريقة ممتعة للتدريب، كما تقدم نوعًا من التغيير في البرنامج التدريبي.

(د) عيوب فرق الحوار:

إن تحقيق الفائدة الكاملة من استخدام هذه الطريقة لا يمكن أن يتم بدون



قيادة خبير. فيجب أن يتوفر لـدى منسـق فريـق الحـوار فهـم متعمـق لموضـوع المناقشة، كما يجب أن يكون قادرًا على التعامل مع المقدمين، بالإضافة إلى قدرته على حث مجموعة المتدربين على المشاركة.

٧- جلسات الأزيز: Buzz sessions

(أ) مفهوم جلسات الأزيز:

ويتم في هذه الطريقـة تقسـيم مجموعـة كـبيرة مـن المتـدربين إلى مجموعـات صغيرة يتكون كل منها من ٦ أفراد، وتُعْطَى كـل مجموعـة مشـكلة ويسـمح لهـا بست دقائق لمناقشتها والاستعداد لتقديم تقريـر عمـا توصـلت إليـه مـن نتـائج للمجموعة الكبيرة.

(ب) متى تستخدم جلسات الأزيز؟

تتيح هذه الطريقة الفرصة لتبادل الخبرات والمشاركة في الأفكار في مجموعـة كبيرة، كما أنها تعمل على تحديد التسـاؤلات، والقضـايا الخلافيـة والمشـكلات التي يرغب أعضاء مجموعة كـبيرة في مناقشـتها. وتسـتخدم هـذه الطريقـة أيضًـا للحصول على مشاركة المتدربين الـذين يميلـون إلى الصـمت، كمـا تسـتخدم في تجميع مقترحات من المجموعة لتحسين التعلم، وتقويم حلول المشكلات.

(ج) مزايا جلسات الأزيز:

يتيح هذا الأسـلوب المشـاركة لجميـع الحاضـرين وبالتـالي الحصـول علـى معلومات مرتدة، مِمَّا يجعل المناقشة أكثر فاعلية.

(د) عيوب جلسات الأزيز:

تتطلب أن يكون القائد قادرًا على تنظيم المجموعات بشكل سريع، وجعلهم يبدءون في العمل بدون ضياع الوقت، كما أن ست دقـائق لا تعتـبر وقتًـا كافيًـا

لدراسة مشكلات بأي عمق، وما يتناسب مع هذه الفترة هو فقط معالجة المشكلات والقضايا الخلافية غير المعقدة.

٨ ـ اللجان: Committes



(أ) مفهوم اللجان:

يعطى لمجموعة من المتدربين يتراوح عددها بين ثلاث وسبع تكليف خاص في شكل مشكلة، ويُطْلَب من المجموعة دراسة المشكلة والوصول إلى نتائج وحلول مقترحة أو مجموعة من الخطوات التنفيذية، وقد تُعِدُّ اللجنة تقريرًا تقوم بتقديمه شفاهة للمجموعة الكبرى.

(ب) متى تستخدم اللجان؟

تستخدم طريقة اللجان في :

١- دراسة أو استطلاع موضوع أو مشكلة.

٢- توسيع معرفة وخبرة المتدربين في مجال معين .

٣- خَلْقِ مفهوم أو نتاج جديد .

٤- الحصول على مشاركة المتدربين في تخطيط الأنشطة التدريبية.

٥- تقويم الأنشطة التدريبية.

(ج) مزايا اللجان:

١- إن تقسيم مسئولية الدراسة المتعمقة لمشكلات مختلفة تسمح بتغطية مجموعة أكبر من الموضوعات في وقت أقصر؛ حيث يستفيد كل المتدربين من التقارير التي تعدها اللجان العديدة.

٢- ويسمح عمل اللجان أيضًا بالاستفادة القصوى من المواهب والقدرات الخاصة لأعضاء الفريق.

٣- وأخيرًا فإن طريقة اللجان تسمح للمتدربين بالقيام بالمهام القيادية التي ربما لا تتاح لهم في الحالات الأخرى.

عيوب اللجان:

١- تستغرق طريقة اللجان الكثير من الوقت والجهد؛ فغالبًا ما تستغرق المناقشة وقتًا أطول من اللازم بسبب الصراعات الشخصية، أو سيطرة قلة من الأعضاء على المناقشة، أو عدم قدرة المجموعة على الوصول إلى قرار.

٢- وعادة ما تقترح اللجان حلولا سهلة بسبب ضرورة اللجوء إلى نصف الحلول للوصول إلى اتفاق المجموعة.

٣- وأحيانًا ما تُعْطَى اللجان مهامًّا غير مناسبة.

٤- وأحيانًا أخرى فإنه قد يطلب من اللجان حل مشكلات كان من الممكن حلها بالمستوى نفسه أو بشكل أفضل بواسطة فرد واحد.

٩- العصف الذهني (تهييج الأفكار): Brainstorming

أ) مفهوم تهييج الأفكار:

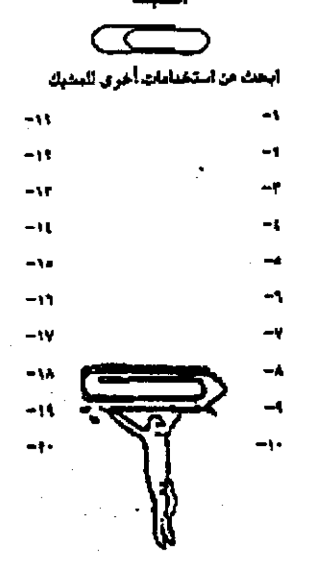
في طريقة تهييج الأفكار يُعْطَى لمجموعة صغيرة مختارة بعناية سؤال عن كيفية التصرف في موقف أو مشكلة، ثم يطلب من أفراد المجموعة توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار أو الحلول التي يمكن أن يولِّدها الموقف أو المشكلة، مع تشجيع التضافر الْحُرِّ بين أفكار أفراد المجموعة. وتكتب الأفكار على سبورة أو لوح قلاب بالسرعة التي يتم بها خروج هذه الأفكار.

(ب) متى تستخدم طريقة تهييج الأفكار؟

تستخدم طريقة تهييج الأفكار لتنمية حلول جديدة أو مبتكرة للمشكلات، وتنمية القدرة على الابتكار ودفع المتدربين على المشاركة.

(ج) مزايا تهييج الأفكار.

على الرغم من أنه يتوقع أن يكون ١٠ ٪ فقط من الأفكار التي يتم إنتاجها في أثناء فترة تهييج الأفكار ذات فائدة، إلا أن هذه النسبة تمثل عددًا له اعتباره من الأفكار القيِّمَة، كما أن الإيقاع السريع لفترة إثارة الذهن يعتبر مَدْعَاة للمتعة.



(د) عيوب تهييج الأفكار:

تستلزم هذه الطريقة قيام قائد المجموعة (المدرب) بتهيئة الظروف لفترة تهييج أفكار منتجة، كما يجب عليه أن يتأكد من فهم المشاركين لأدوارهم، والعمل على تحريك أذهان المجموعة بشكل مستمر لضمان تدفق الأفكار. وتتطلب المهام السابقة مهارة فائقة من قائد المجموعة، كما أن إنتاجية المجموعة تتوقف على قدرات المشاركين وفهمهم للعملية.

١٠- تمثيل الأدوار: Role playing

(أ) مفهوم تمثيل الأدوار:

هي طريقة معملية للتدريب تتضمن التمثيل التلقائي لموقف بواسطة فردين أو أكثر بتوجيه من المدرب، وينمو الحوار من واقع الموقف الذي رتَّبه المتدربون

الذين يقومون بالتمثيل. ويقوم كل شخص من الممثلين بأداء الدور طبقًا لِمَا يشعر، أما المتدربون الذين لا يقومون بالتمثيل فإنهم يقومون بدور الملاحظين والناقدين، وبعد التمثيلية فإن المجموعة تقوم بالمناقشة.

(ب) متى يستخدم تمثيل الأدوار؟

يمكن استخدام طريقة تمثيل الأدوار في موقف تدريبي يتضمن التفاعل بين شخصين أو أكثر. وقد تمَّ استخدام هذه الطريقة بنجاح مع كل مستويات العاملين ابتداءً من المستويات التنفيذية وحتى مستويات الإدارة العليا، كما يمكن استخدامها في تشكيلة عريضة من البرامج التدريبية. على سبيل المثال: فقد استخدمت هذه الطريقة في مجالات المقابلة الشخصية، والإرشاد، ومعالجة مشكلات العمل والبيع، والعلاقات الإنسانية، والسلامة، وحل النزاعات، والقيادة، والتفاوض.

(ج) مزايا تمثيل الأدوار:

١- أداء الأدوار التي يقوم بها الآخرون يجعل المتدربين مدركين ما تعنيه هذه الأدوار بالنسبة للآخرين. كما أن تمثيل الأدوار يكشف الفرق بين التصرف الذي يدَّعِي المتدربون بالقول أنهم سيقومون به، وبين تصرفهم الفعلي في موقف معين، الأمر الذي ينتج عنه فهم أكبر لسمات الأشخاص ومشاعرهم واتجاهاتهم وقيمهم وقدراتهم.

٢- يعطي المتدربين فرصة كبيرة لاكتشاف أنماط جديدة للتصرف.

٣- يعطي الفرصة للمتدربين لملاحظة وتقليد الآخرين.

٤- يستحوذ على انتباه المتدربين منذ البداية.

(د) عيوب تمثيل الأدوار:

١- يأخذ تمثيل الأدوار وقتًا طويلاً.



٢- قد يحس المتدربون بالضيق عند حصولهم على معلومات مرتدة عما قاموا به من تصرفات أثناء تمثيلهم للدور.

٣- عدم واقعية الأدوار في كثير من الأحيان.



١١ـ البيان العملي : Demonstration:

(أ) مفهوم البيان العملي:

يقوم المدرب في طريقة البيان العملي بالأداء الفعلي لعملية أو عمل، حيث يعرض للمتدربين ما يجب القيام به وكيفية القيام به، ويستخدم الشرح لبيان: لماذا، وأين، ومتى يتم ذلك.

(ب) متى يستخدم البيان العملي؟

(١) التدريب على العمليات الحركية أو الإجراءات (كيفية أداء شيء ما).

(٢) التدريب على حل المشكلات ومهارات التحليل.

(٣) توضيح المبادئ (لماذا يعمل شيئًا بالطريقة التي يعمل بها).

(٤) التدريب على تشغيل الأجهزة.

(٥) التدريب على أسلوب الفريق في العمل.

(٦) بيان المستوى النموذجي الفني للصنعة.

(٧) التدريب على إجراءات السلامة.

(ج) مزايا البيان العملي:

١- تستغرق وقتًا قليلاً.

٢- لا ترتبط بعدد معين.



٣- توضح طريقة البيان العملي الرؤية؛ وذلك بعرض الأداء المتكامل للإجراء، مع توضيح العلاقات بين خطوات الإجراء وتحقيق الهدف.

٤- طريقة البيان العملي لها جاذبية تمثيلية.

د) عيوب البيان العملي:

يجب أن يتطلب مهارة عالية جدًّا، وقد يحدث عطل في الأجهزة مما يسبب فشل البيان العملي، كما أنه يتطلب نقل أجهزة لمكان البيان، وقد لا تتناسب تكلفة النقل مع عائد البيان.

١٢- الأداء Performance:

أ) مفهوم الأداء:



طريقة التمرين العملي هي الطريقة التي يطلب فيها مِنَ المتدرب تحت ظروف معيارية أداء العمليات أو المهارات التي يتم تدريبه عليها. والأداء عبارة عن تعلم بالممارسة (Learning by doing).

ب) متى يستخدم الأداء؟

بصفة عامة فإن استخدام طريقة الأداء هي استخدامات طريقة البيان العملي نفسها؛ حيث تستخدم طريقة الأداء كطريقة لاحقة لطريقة البيان العملي؛ وذلك للتدريب على العمليات أو الإجراءات الحركية، و تشغيل الأجهزة، والمهارات الجماعية، وإجراءات السلامة.

ج) مزايا الأداء:

١- تعطي هذه الطريقة الفرصة للمتدرب لتطبيق المعارف التي اكتسبها في مواقف حقيقية.



٢- كما أن استخدام هذه الطريقة يؤدي إلى زيادة المشاركة الإيجابية للمتدربين إلى الحد الأقصى.

٣- تهيئ طريقة الأداء الفرصة للمدرب لملاحظة درجة التعلم التي حققها كل متدرب.

(هـ) عيوب الأداء:

يتطلب توفير عدد كبير من الأجهزة، وكذلك عدد كبير من المدربين، كما أنه يستغرق وقتًا طويلاً.

١٣- الواجبات الدراسية: Assignments :

(أ) مفهوم وأنواع الواجبات الدراسية:

١- يقوم المدرب في طريقة الواجبات الدراسية بتكليف المتدربين بقراءات في كتب أو دوريات، أو يكلفهم بإعداد مشروع أو بحث، أو يحدد لهم مشكلات أو تمارين للتدريب على مهارة معينة.

(ب) متى تستخدم الواجبات الدراسية؟

تستخدم الواجبات في:

١- تعريف المتدربين بموضوع معين، وذلك قبل تناوله في الصف أو في المعمل.

٢- التمهيد للمحاضرة أو البيان العملي أو المناقشة.

٣- مراعاة الفروق الفردية في قدرات المتدربين أو خلفياتهم وخبراتهم السابقة من خلال الواجبات.

٤- إتاحة الفرصة للمتدربين لمراجعة المواد التي تمت تغطيتها في الصف، أو القيام بالتمرين اللازم لتنمية المهارات أو القدرة على حل المشكلات.

٥- تزويد المتدربين بمواد إثراء تعليمي.



(ج) مزايا الواجبات الدراسية:

١- تغطي كمية كبيرة من المادة التدريبية في وقت قصير.

٢- كما أن هذه الطريقة تعطي المتدربين الفرصة للقيام بالتمرين الكافي للتأكد من إتقانهم للمهارة موضوع التدريب.

٣- تضمن تقديم المحتوى حسب وجهة نظر الشخص الذي قام بإعداد المادة التدريبية بدلاً من الاقتصار على وجهة نظر المدرب.

(د) عيوب الواجبات الدراسية:

١- تتطلب واقعية عالية من المتدربين.

٢- متابعة الواجبات يمثل عبئًا على المدرب.

٣- صعوبة تقويم أخطائها.

١٤- المراجع والكتب References and books :



وهو أسلوب تقليدى مهم، فلا بد أن يستفاد من الكتب والمراجع والدوريات، خاصة الحديثة منها، كما لا بد أن يتعلم المتدرب ويعتاد التعامل مع هذه المراجع؛ لأنها ستبقى مصدرًا من مصادر العلم والمعرفة، والتدريب قد لا يكون مستمرًا ومتواصلاً للفرد، ولكن هذه المراجع ستبقى في متناول يد الجميع. ولكن من عيوب هذا الأسلوب أن كثيرًا من الناس لا يرغبون في القراءة والاطلاع، ويشعر بعضهم بشيء من الملل عند الرجوع إلى هذه المراجع.

١٥ـ التقنيات السمعية والبصرية:

وهي من الأساليب التدريبية المنتشرة في جميع معاهد التدريب في العالم، حيث تجمع المادة التدريبية في فيديو أو شريط أو توضع على شرائح أو شفافات، ثم تعرض للمتدربين، وينبغي أن تعد الأفلام والأشرطة إعدادًا جيدًا ومشوقًا ليثير انتباه المتدربين، وإلا فسوف تكون هذه الأساليب مملة للمتدربين؛ لأن مشاركة المتدرب فيها محدودة.

مزج أساليب التدريب

الأفضل أن يستخدم التدريب مزيجًا من أسلوبين أو أكثر من أساليب التدريب. على سبيل المثال: قد يستخدم المدرب في درس ما الواجب الدراسي، ثم المحاضرة، ثم يقوم ببيان عملي أمام المتدربين، ثم يطلب من المتدربين القيام بتمرين عملي.



ثانياً: المساعدات التدريبية

(الوسائل التدريبية المساعدة)

المساعدات التدريبية:

هي القناة التي عن طريقها يتم توصيل المعلومات، وتظهر خبرات المدرب وفهمه للهدف من عملية التدريب في حسن اختياره للمساعدات التدريبية، وفي إبداعه وابتكاره لمساعدات جديدة.

ولذلك يمكن تعريفها بأنها

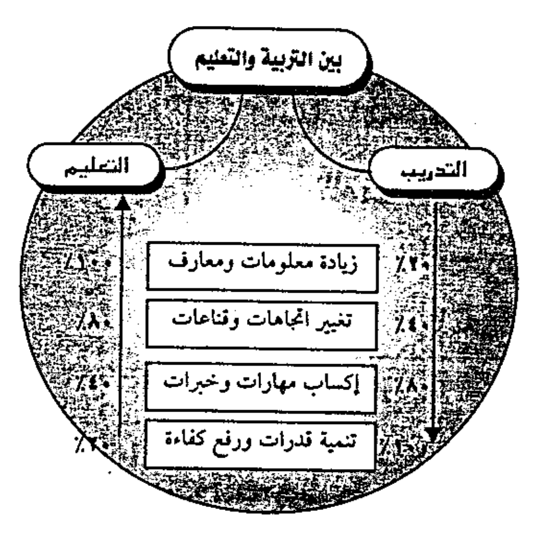
> الطريق الذي يستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدربين بصورة تنتج الأثر المطلوب.

وكل شيء حول المدرب يصلح أن يكون أداة للتدريب؛ قد تكون صورة جميلة أو كاريكاتيرًا، وقد تكون لعبة ورقية، أو مسألة حسابية، أو اختبار ذكاء، وقد تكون خريطة توضيحية أو رسمًا بيانيًا.

إن المساعدات التدريبية هي الفارق الأساسي بين التدريب والتدريس؛ فهي وسيلة إكساب المهارة ورفع الكفاءة .. ومن هذه الوسائل:

١- العرض الجيد للمادة التدريبية.

وذلك باستخدام قدرات الكمبيوتر في رسم الدوائر والرسوم والأسهم، مما يعطي النقاط المعروضة جمالاً ورونقًا يساعد على ربطها بوسيلة استدعاء في ذهن المتدريب.



٢- وسائل الإيضاح.

وهي الوسائل التي تعين على شرح المادة العلمية، وغالبًا ما تحتوي على أرقام .. مثل الجداول والرسوم البيانية والخرائط، والرسوم التوضيحية وغيرها.

٣- استخدام طرق التدريب المبتكرة.

والتي تقوم على الحوار والنقاش، وإشراك أكبر عدد من الحاضرين في التدريب كما وضحنا عند استعراض أساليب وطرق التدريب؛ ومنها العصف الذهني، وتمثيل الأدوار، والوسائل السمعبصرية.

٤- الصور المعبرة

وهي صورة قد تكون طبيعية أو مرسومة تُعَبِّر عن موقف معين أو توصل معلومة معينة.

مثال: هذه الصورة تصلح في دورة للمتزوجين من الرجال، فهي تغني عن كثير من الكلام، وفي هذا الكتاب الكثير من هذه الصور المعبرة.

٥- الكاريكاتير.

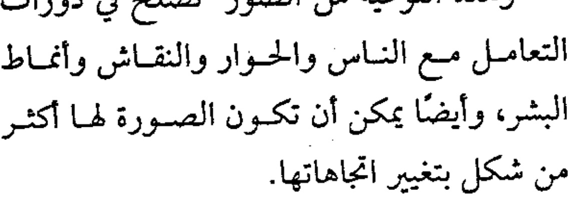


وهو فن التعبير بالرسم عن أهم ملامح الْحَدَث، ونجد أنه يبرز أكثر الصفات شيوعًا مِمَّا يجعل الأمر أكثر وضوحًا وفاعلية، وقد يدخل تحت مجال النكتة أو الطُرْفَة؛ مثل هذه الصورة التي تصلح في دورة عن فن البيع.

٦- الصور الخادعة.

وهي أسلوب من الرسم له تصور واضح من أول نظرة، فإذا أمعن فيه المتدرب يجد أن هناك خلفية قد تكون عكسية.

تمعن في هذه الصورة المعروضة عليك، واكتشف أبعادها .



وهذه النوعية من الصور تصلح في دورات التعامل مع الناس والحوار والنقاش وأنماط البشر، وأيضًا يمكن أن تكون الصورة لها أكثر من شكل بتغيير اتجاهاتها.

AFTER



BEFORE

انظر إلى هذه الصورة، ثم اقلب الكتاب لتكتشف شيئًا آخر!!

٧- المواقف.

وتستخدم كمساعد جيد في تمثيل الأدوار أو الأداء؛ فهي تعتمد على الحوار بين



أكثر من شخص؛ حيث يعرض أكثر من رأي، ويقوم الْمُدَرِّب بأخذ آراء الحضور لينقسموا إلى فرق حسب عدد الآراء، ويبدأ في إدارة نقاش بين الفرق؛ ليقنع كل منهم الآخر برأيه، ويدافع عن وجهة نظره مفنِّدًا وجهة نظر الفريق الآخر؛ ليحصلوا في النهاية على اتفاق في الرأى نابع من المتدربين ولم يفرض من المدرب.

٨ـ الحالات Cases

وهي وسيلة مساعدة تقوم عليها طريقة من طرق التدريب، وهي **دراسة الحالات.**

وللحالات أشكال متعددة ...

منها حالة تعرض على هيئة صورة لأخذ الرأى حولها ودراستها، وهناك حالة يكون عليها مجموعة من الإجابات والحلول ليختار المتدرب أقرب الحلول إلى قناعته.

وهناك حالة تعرض على المتدربين كقصة قصيرة تحوى الكثير من المواقف التي تحتاج إلى حوار ودراسة.

وكلما كانت الحالة قريبة من الواقع كانت أفضل؛ حيث تعطي للمتدرب فرصة التطبيق العملي عندما تقابله الحالة في موقع الممارسة.

هذه حالة طريفة، على هيئة قصة قصيرة تستخدم في الدورات الإدارية لبيان أهمية الوظيفة وتحديد المهمة.

That's not my job

This is a story about four people named **Everybody**, Somebody, **Anybody** and **Nobody**.There was an important job to be done and **Every body** was sure that Somebody would do it. Anybody could have done it, but Nobody did it. Somebody got angry about that, because it was Everbody's job. Everybody thougt Anybody could do it, but Nobody relaized that Everybody wouldn't do it. It ended up that Everybody blamed Somebody when Nobody did what Anybody could have

هذه ليست وظيفتي

هذه قصة أربعة أشخاص .. أسماؤهم: كل واحد، البعض، أي واحد، ولا أحد.

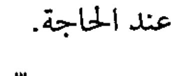
ويوجد عمل مهم جدًا يجب أن يتم، وكل واحد كان متأكدًا أن البعض سوف يؤديه، وأي واحد كان بمقدرته أن يؤديه، ولكن لا أحد فعله، لذلك كان البعض غاضبًا؛ لأنها كانت مهمة كل واحد، وكل واحد ظن أن أي واحد فعلها، ولكن لا أحد ظن أن كل واحد لم يفعلها!!.

وانتهي الأمر بأن كل واحد لامَ البعض عندما لا أحد فعل ما يستطيع أي أحد أن يفعله!!

والغرابة والطرافة قد تكون مقصودة في الحالة لشد الانتباه. والأسماء الْمُعَبِّرة أيضًا مهمة جدًا، مثل ما مر بنا من حقيبة الأستاذ حريص، ووصايا السيد فصيح .. وغيرها.

٩ـ القصة القصيرة:

وإن شئت سَمِّهَا (الحدوتة)، والحقيقة أن من أفضل وسائل التدريب التي زرعت في أنفسنا الكثير من القيم منذ طفولتنا كانت حكايات الجد والجدة ... والحكايات قد تكون أسطورية أو مُؤلَّفة أو حتى من الواقع فهي عندما تأتي في موقعها تترك أثرًا بالغًا بشكل عام، واستدعاء جيد عند الحاجة.



حكاية النِّسرَين

يُحكَى عن نِسْرَين كانا يطيران في أفق الفضاء، فلاحظ أحدهما أن النسر الآخر يطير مُحَلِّقًا إلى أعلى بأكثر خفة ورشاقة، فاشتعل قلب النسر الأبطأ



بالغيرة والحسد لزميله المتفوق عليه، وفكر في وسيلة لعرقلته ومنعه من الطيران إلى أعلى بهذه الخفة والرشاقة، فأخذ يخلع ريش نفسه ويصوبه نحو زميله بهدف أن يصيبه بالريش المدبب بجراح في جسده، وكرر العمل عدة مرات.

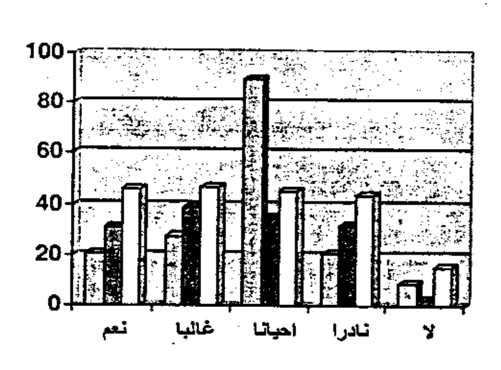
وكانت النتيجة أن زميله لم يُصَبْ بأي أذى، أما هو - بعد أن جَرَّدَ نفسه من ريشه - فقد هوى إلى أسفل لعَجْزِه عن الطيران.

إن الحسود لا يحصل إلا على دمار نفسه، نتيجة حسده للآخرين.

١- الاستبيانات *Questionnaire*

وقد مر بنا الكثير منها في هذا الكتاب، وقد تسمى مقياسًا أو استقصاءً أيًّما كانت التسمية فإنها تعتمد على مجموعة من العبارات يجيب عنها المتدرب بأحد الاختيارات مثل:

نعم، غالبًا، أحيانًا، نادرًا، لا



ثم تُعْطَى أرقام لكل إجابة... وتحدد النتيجة النهائية موقف المتدرب من الهدف الموضوع له الاستبيان. والحقيقة أن هناك منهجًا علميًّا على أساسه توضع هذه الاستبيانات.

من أهم ملامحه:

١- وضوح الهدف الموضوع له الاستبيان، ومعرفة المحاور الرئيسية التي تشكل هذا الهدف.

٢- انتقاء العبارات؛ بحيث لا تكون مباشرة أو غامضة ومناسبة للغة المتدرب.



٣- أن تكون أعمدة الاختبارات فردية ثلاثية مثل: (أوافق، إلى حد ما، لا أوافق) أو خماسية مثل: (دائمًا، غالبًا، أحيانًا، نادرًا، لا).

٤- أن تعطى العبارات صورة لِمَا يجب أن يكون؛ بحيث تكون في حَدِّ ذاتها موجِّه جيد للسلوك الأفضل.

٥- عدم تضمين أسئلة غير مرغوب فيها أو محتملة الإجابة وتحتاج إلى تخمين.

٦- أن تُعَبِّر نتيجة الاستبيان تعبيرًا جيدًا عن موقف المتدرب، مع تقديم بدايات الحل له على هيئة عبارة موجهة.

٧- أن تتعدد العبارات الدالة على معنى واحد؛ مرة بالإثبات ومرة بالنفي، ومرة بالتقرير والأمر، وذلك في مواقع متباعدة من الاستبيان للتأكيد.

٨- أن يقوم المدرب باختبار الاستبيان على مجموعة منتقاة من المتدربين؛ بحيث يرى ردَّ الفعل وموقفهم من عباراته؛ ليقوم بالتأكد من فاعليتها أو تحكيمه من قبل عينة من الخبراء.

١١- الاختبارات أو التمرينات

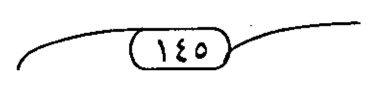
والفرق بينها وبين الاستبيانات أنها تعتمد على إجابة أسئلة أو توضيح استفسارات، ولها أشكال متعددة منها:

أ- السؤال المباشر الذي يجيب عنه المتدرب.

وهو إما أن يكون سؤالا مفتوح النهاية، يترك الفرصة له أن يتحدث ويبدي وجهة نظره.

مثال: ما رأيك في وسيلة المحاضرة كوسيلة تدريبية؟

أو سؤالا مغلق النهاية، تكون الإجابة عنه بنعم أو لا.



ب- الأسئلة متعددة الاختيارات ا.م.ا *(Multable choice qustions M.C.Q)*

وهي أسئلة يعطى الاختبار لها مجموعة إجابات ليختار المتدرب واحدًا وأكثر من هذه الاختيارات.

وقد يحتوي الاختبار على مفتاح وخاصة الـ (ا.م.ا)؛ حيث تعطى الاختيارات درجات ويحصل المتدرب على نتيجة نهائية بناءً على درجته.

١٢- الاستطلاع.

وهو طرح مجموعة من الأسئلة على عينة تمثل شريحة من المجتمع لبيان رأيها حول الموضوع الذي تدور حوله الأسئلة، ثم تفرغ الإجابات لتعطى دلائل وعلامات يستفيد منها مجري الاستطلاع بعد دراستها ومقارنتها. وعادة لا يتم الاستطلاع في الدورة التدريبية، ولكن قد تفيد نتائج استطلاع ميداني كثيرًا عند عرضه على الجمهور.

ويمكن أن يتم الاستطلاع بصورة مصغرة على سؤال واحد أو اثنين من خلال عيِّنة المتدربين، وتدرس نتائجه من خلال حلقات الحوار أو مجموعات العمل.

١٣- الألعاب التدريبية Training Games

فن من أجمل فنون التدريب ومن أمتع الوسائل المساعدة من حيث الاستخدامات، وقد يخلط البعض بينها وبين الألغاز التدريبية أو المشاكل التدريبية Problems ، ويسميها الخدع التدريبية، إلا أننا سنتحدث عن هذه الأخيرة في الفقرة التالية وإن كانت تجمعها مؤلفات واحدة غالبًا.

أهداف الألعاب التدريبية:

وأهم أهداف الألعاب التدريبية هي:

١- خلق روح التنافس بين المتدربين وبين أنفسهم؛ فليس هناك - في الغالب - غالب ومغلوب، أو كسبان وخاسر.

ب- إنها تصنع جوًّا من النشاط، وتحسن العملية التدريبية لتخرجها من الملل والسآمة.

جـ- بجانب ذلك فإنها وسيلة من وسائل التدريب المساعدة في مجالات متعددة؛ ولذلك فإن استخداماتها متعددة.

استخدامات الألعاب التدريبية:

ومن أهم استخداماتها:

١- كسارة الجليد Icebreaker

حيث إن من أهم عوامل فشل المشروع التدريبي، العلاقة بين المتدربين وعلاقتهم بالموضوع، والألعاب التدريبية تعتبر مساعدًا جيدًا لكسر الحواجز وإذابة الجليد أمام كلاً من هذين العاملين.

٢- بناء الفريق Team- Building

حيث إن التمرينات الخاصة بهذه المهمة تستخدم لتحسين العلاقة بين أفراد الفريق، وتحويلهم إلى فريق عمل وإزالة أي مشكلات أو عداء أو إثارة في المجموعة.

٣- الاتصال Communication

فهي تسهل عملية الاتصال، وتجعل منها مهارة جيدة وعالية لدى المشاركين، وتعطي فرصة للتغذية المرتدة (Feed back) للحكم على قوة الاتصال.

٤- تقديم مهارات المدرب:

حيث إن هذه الوسيلة تعطي أفضل الفرص للمدرب أن يبدع ويخرج مهاراته في الاتصال والعَرْض.

٥- مصدر للطاقة:

فالألعاب تقوم بمراقبة المنفصلين عن المجموع، إما نفسيًا بسبب موقف أغضبه، أو فكريًا بالتفكير في أشياء خارجية أو بالنوم.

فهذه التمارين هي مصدر للطاقة؛ حيث إن هؤلاء المنفصلين قد وصلوا إلى قرب خط النهاية لمخزون الطاقة لديهم.

فيستيقظ النائم، ويعود الفكر الشارد، بل ويقل الجذب والشد والعصبية.

وقد يرفض البعض الاشتراك، فدعه يجلس في الخلف أو يقوم بدور المراقب. وسنرى أنه سينضم على الفور، أفسحْ له مجالا؛ فإنه يريد أن يشارك الآخرين متعتهم وسعادتهم.

٦- التعليم والإبداع:

حيث إن كل لعبة تتم بأكثر من طريقة.

فسيدرك المتدرب أن عليه ابتكار طرق جديدة دائمًا للوصول إلى النتائج.

وإليكم مجموعة نماذج لألعاب تدريبية كأفكار بدائية، ويمكن ابتكار الكثير من هذه الألعاب.



ما اسمك؟ What's your name?

رؤية عامة:

هذا التمرين لكسر الجليد في أول اللقاء، وصُمِّمَ ليسمح للمجموعة والمدرب أن يتذكروا اسم كل شخص.



الأهداف:

١- السماح للمشتركين أن ينادوا على بعضهم البعض بأسمائهم.

٢- السماح للمدرب أيضًا أن يدعو المشتركين بأسمائهم.

الوقت المطلوب : ١٥- ٢٠ دقيقة.

حجم المجموعة : ٨ - ٢٠ شخصًا.

الأدوات المطلوبة : لا شيء

الخطوات:

١- أخبر المشتركين أنه في نهاية هذا التمرين سوف يعرفون أسماء بقية المشتركين.

٢- أخبر المجموعة أن على كل شخص تقديم نفسه بالاسم، ويخبرهم بشيء غير عادي من أنفسهم ... مثال: اسمي مصطفي، وعندى (جاكت فوشيا).

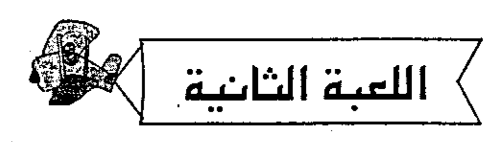
٣- أخبرهم بعد ذلك أن الشخص الذي يليه سوف يردد اسم الذي قبله، والشيء غير العادى الذي قاله عن نفسه للمجموعة، ثم بعد ذلك يقول اسمه والشيء غير العادي عن نفسه.

٤- على بقية المشتركين القيام بنفس الشيء؛ تكرار اسم مَنْ قبله والشيء غير العادي الذي أخبرهم به، ثم يقول اسمه والشيء غير العادي عن نفسه.

نقاط للمناقشة:

١- هل بالفعل الآن الكل يتذكر أسماء الآخرين؟

٢- في حياتنا اليومية لدينا مشكلة تذكر الأسماء هذه، ولكن هذه التقنية يمكن أن نُجَرِّبَهَا على كل شخص أن يفكر في الشيء غير العادي عن نفسه.



أوراق مختلطة Shuffling Papers

رؤية عامة: هذا تمرين سريع ويصلح كمسابقة.

الأهداف:

١- أن يتعامل أعضاء المجموعة مع بعضهم البعض.

٢- اكتشاف القيادات.

الوقت المطلوب: ١٠- ٢٠ دقيقة.

حجم المجموعة: غير محدد، ولكن يمكن التقسيم إلى فرق تحتوي كل فرقة على ٦ - ٨ أشخاص.

الأدوات المطلوبة: جريدة أو مجلة لكل فرقة (تتساوى في عدد الصفحات) وجائزة صغيرة للفرقة الفائزة.

الخطوات:

١- أخبر المجموعة أنه سيتم تقسيمهم إلى فرق صغيرة، كل فرقة تحتوي على ٦- ٨ مشتركين.

٢- عند الانتهاء من تشكيل الفرق، أعطِ كلَّ فرقة جريدة كاملة أو مجلة (منزوع منها الرزة السلكية التي تشبك الورق مع بعضه)، ولكن كل الأوراق مختلطة وغير مرتبة.

٣- على كل فريق ترتيب كل أوراق الجريدة أو المجلة بصورة صحيحة، والفريق الذي ينتهي من الترتيب أولا هو الفائز.

نقاط للمناقشة:

١- هل ظهر أى قائد في كل فريق؟

٢- هل تم اختبار هذا القائد، أم هو الذي تزعم الموضوع؟

٣- هل بالفعل هذا القائد فعَّال ومؤثِّر؟

٤- ما شعور قائد الفريق عند أداء دوره؟

٥- ما شعور بقية الأفراد نحو القائد؟

منوعات:

١- يمكنك قطع أرقام الصفحات منها، وإذا قطعت الأرقام بالفعل فعليكَ إعطاؤهم وقتًا أكبر.

٢- استخدم أوراق ذات ترتيب محدد بدلا من الجرائد.



ممنوع الضحك No Laughing

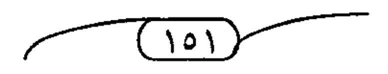
رؤية عامة: هذا التمرين صُمِّم لكي يضيف بعض الضحك والنشاط على الجلسة.

الهدف: أن يضحك الجميع.

الوقت المطلوب: ٥ دقائق.

حجم المجموعة: حتى ١٦ شخصًا.

الأدوات المطلوبة: لا شيء.



الخطوات:

١- اجعل أعضاء المجموعة في دائرة، سواء جالسين أو قاعدين.

٢- أعطهم معلومة واحدة بأن أحد المشتركين سيبدأ بكلمة يمررها إلى مَنْ يليه عن يمينه.

٣- عندما يتلقي المشترك الثاني الكلمة، يكررها مرتين للشخص الذي عن يمينه أيضًا.

٤- وعلى الثالث فعل ذلك، ويكرر الكلمة ثلاث مرات، وهكذا حتى ينتهي العدد.

٥- بعد أن تنتهي من هذا الأمر، أعطِ أول مشترك كلمة «HA – ها» وليبدأ التمرين، واطلب من المجموعة أن تقوم بهذا التمرين بدون أى ضحك على الإطلاق، مع العلم أنه سيتم القيام به بنفس الطريقة كما هو موضح في النقاط الماضية من ١- ٤.

نقاط للمناقشة:

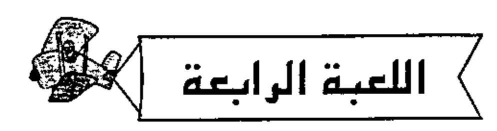
١- لماذا يبدأ كل واحد في الضحك؟

٢- ماذا يحدث لو استخدمنا كلمة ذات وقع مرعب مثل بُم أو عَوّ ؟!

منوعات:

١-استبدل الكلمة بأى كلمة أخرى ظريفة؟

٢- يمكن أن تنظم سلسلة؛ حيث يقول مشترك معين كلمة «ها»، ويبدأ الجميع في جعلها صدى للصوت.



عبر الميكروفون Pass the Microphone

رؤية عامة:

هذه التقنية يمكن استخدامها للسيطرة على حوار بين مجموعة صغيرة.

الأهداف:

١- السماح لأعضاء المجموعة أن يشتركوا جميعًا في حوار صغير.

٢- أن ترى المجموعة أن الحوار داخل المجموعة من السهل السيطرة عليه.

الوقت المطلوب:

حجم المجموعة: ٦- ١٢.

الأدوات المطلوبة: شيء يستخدم على أنه ميكروفون تخيلي.

الخطوات:

١- أخبر الأعضاء أن عليهم الاشتراك في الحوار مع بعضهم على موضوع معين تختاره أنت، ويكون مثيرًا للجدل.

٢- اطلب منهم الجلوس في حلقة.

٣- أخبرهم أن الشيء الذي في وسط الدائرة هو ميكروفون، وإذا أراد أحدٌ الحديث فعليه الإمساك به، فالمشتركون لا يمكنهم التحدث بدون أن يمسكوا بالميكروفون.

٤- عند الانتهاء من الحديث أو عرض وجهة النظر، على المتحدث إعادة الميكروفون مرة أخرى إلى وسط الدائرة؛ حتى يتسنَّى للمتحدث الآخر استخدامه.



٥- ضع في ذهنك أنه من الممكن أن يصعب على أحد المشتركين أن يمسك بالميكروفون، فعليك إذن إحضاره له، وليس لأحد غيرك السلطة في فعل هذا من الأعضاء في المجموعة.

٦- لن يُسْمَح لأحد الحديث بدون إمساك الميكروفون، ومن يفعل يُطْرَد من المجموعة.

٧- إنهاء المناقشة عندما تشعر أن المعلومات بدأت تقل، ثم استخلص معلومات التمرين.

نقاط للمناقشة:

- هل كان لدى أحد الفرصة لإبداء أى معلومات، بدون مقاطعة أى أحد له؟

منوعات:

١- ضع مدة معينة للوقت الذي سيمسك فيه الشخص الميكروفون للتحدث تحت أى ظروف.

٢- إذا كان هناك عدد غير محدد من المشتركين، فعلى المدرب أن يقرر ويحدد عدد المرات التي يستخدم فيها المشترك الواحد الميكروفون.

٣- يمكن أن تتحول إلى مسابقة ليفوز مَنْ لَمْ يتحدث إلا بإمساك الميكروفون.



اختبار من ثلاث دقائق Three Minute Test

رؤية عامة:

هذا اللغز السريع يختبر كيف أن المشتركين يتبعون الاتصال المكتوب بصورة جيدة.

الهدف: تطوير مهارات الاتصال.

الوقت المطلوب: ١٠ دقائق.

حجم المجموعة: غير محدد.

الأدوات المطلوبة: صورة من (اختبار من ثلاث دقائق)، وقلم لكل مشترك.

الخطوات:

١- بعد تقديم موضوع الاتصال أخبرِ المجموعة أنهم سيأخذون اختبارًا من ثلاث دقائق عن الاتصال، وعليهم استخدام شروط الاختبار، وعليك إخبارهم -أيضًا- بأنه إذا قام أى شخص بعمل هذا الاختبار مسبقًا فيجب عليك أيضًا المشاركة، ولكن تذكر شروط الاختبار.

٢- ضع قلمًا وصورة من (اختبار من ثلاث دقائق) مقلوبًا على ظهره أمام كل مشترك. أخبرهم بأنه عندما يبدأ الوقت المحدد فعليهم من وقتها ثلاث دقائق لإنهاء هذا اللغز.

٣- عند الانتهاء، عليك توجيه المناقشة على الاتصالات المعطاة والمتلقاة.

نقاط للمناقشة:

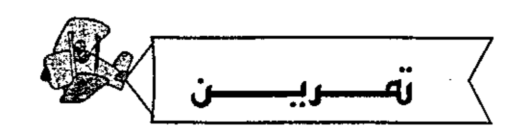
١- مَنِ الذي اتَّبع التعليمات؟

٢- مَنِ الذين كتبوا أسماءهم في أعلى الصفحة على اليمين؟

٣- كيف شعر المشتركون الذين اتبعوا كل التعليمات ما عدا الأولى؟

منوعات:

- يجب تعديل بعض الأسئلة لتلائم طبيعة العمل أو الموضوع نفسه.



سرعة الاستيعاب والتنفيذ

١- اقرأ كل شيء قبل عمل أي شيء.

٢- اكتب اسمك أعلى هذه الصفحة على اليمين.

٣- ضع دائرة على كلمة (اسم) في الجملة الثانية.

٤- ارسم خمسة مربعات صغيرة على اليسار أعلى هذه الورقة.

٥- نادِ اسمك بصوت عالٍ.

٦- اكتب اسمك مرة أخرى تحت العنوان الثاني في هذه الورقة.

٧- وبعد العنوان الأول اكتب « نعم .. نعم .. نعم».

٨- ارسم دائرة حول الجملة رقم (٥).

٩- ضع حرف X في أدنى هذه الصفحة على اليسار.

١٠- إذا أعجبك هذا الاختبار، قل: نعم، وإذا لَمْ يعجبك قل: لا.

١١- نادِ اسمك الأخير بصوت عالٍ عند الوصول لهذه النقطة في الاختبار.

١٢- وعلى هامش هذه الصفحة على اليمين احسب ٦٦ × ٧.

١٣- ارسم مستطيلا حول كلمة الورقة في الجملة رقم (٤).

١٤- إذا كنتَ تعتقد أنك اتبعت كل التوجيهات بحرص حتى هذه النقطة فاستمر وإلا فتأكد.

١٥- على اليسار في الهامش أضف ٩٨٦٩.

١٦- عد بصوتك العادي في الكلام من ١٠ إلى ١ بالعكس.

١٧- قفْ، أدرْ نفسك مرة واحدة ثم اجلس.

١٨- قلْ بصوت عالٍ: «أنا شرفت على الانتهاء»، «لقد اتبعت كل التوجيهات».

١٩- إذا كنت الأول في هذه النقطة قل: «أنا القائد في اتباع التوجيهات».

٢٠- والآن وبعد أن قرأت بحذر وهدوء (كما هو مبين لك في الجملة الأولى).

نفّذْ فقط المطلوب في الجملة رقم (٢).



مـــررها Pass It On

رؤية عامة:

لقد صُمِّمَ هذا التمرين لنرى كيف يمكن للرسائل أن تُحَرَّف.

الأهداف:

١- حتى يدرك المشتركون كيف أن الرسائل يمكن أن يَحْدُثَ لها تَحْرِيفٌ وتَشْوِيه.

٢- حتى نعرف المشتركين أنهم في حاجة إلى تحسين مهاراتهم السمعية والاتصالية.

الوقت المطلوب: ٥- ١٠ دقائق.

حجم المجموعة: غير محدَّد، ولكن يفضَّل تقسيمهم إلى مجموعات صغيرة، كل مجموعة من ٨ - ١٠ أشخاص.

الأدوات المطلوبة: صورة من (القصة) لكل مجموعة.



الخطوات:

١- أخبر المشتركين أن القصص يمكن أن تختلط ببعضها البعض إذا لم تستخدم المهارات السمعية والاتصالية المعقولة.

٢- قَسِّم المجموعة إلى فِرَق، كل فرقة بها من ٨ - ١٠ أشخاص. ويجلس هؤلاء المشتركون جنبًا إلى جنب ولكن على بعد متر بين كل فرد والآخر.

٣- الشخص الذي يجلس على يمين كل فرقة سيأخذ صورة من (القصة) ليقرأها في صمت.

٤- وبعد دقيقتين أخبرهم أن يُمَرِّرُوا القصة شفهيًّا -ولكن بالهمس حتى لا يسمع الآخرون - على الشخص التالي في المجموعة، وهكذا على بقية المجموعة.

٥- ويتكرر هذا مع جميع الأعضاء؛ حيث يمرر كل واحد القصة بعد سماعها إلى الآخر.

٦- وبعد أن يستمع آخر شخص في المجموعة إلى القصة عليهم أن يخبروا المجموعة كلها ما قد قيل لهم (أو يسجلها ويسلمها للمدرب).

نقاط للمناقشة:

١- كيف انتهت النسخة الأخيرة.

٢- هل مثل هذا الحدث يحدث في العمل؟

مثال للقصة:

أخبر المدير أن عبد العاطي محمد مدير قسم الحسابات لن يحضر يوم السبت ٢٥ يناير ١٩٧٩م؛ حيث إنه مريض بألم في ظهره، وذهب إلى طبيب الشركة في موقع الحرية الساعة السادسة إلا الربع.

ملحوظة: يجب أن تحتوي القصة على:

١- أسماء.

٢- تواريخ.

٣- أماكن.

٤- زمن.

٥- تكاليف.

٦- أمر أو نهي.

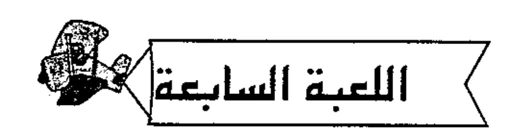
الاختلافات:

١- يمكن إعطاء كل مجموعة قصة مختلفة عن المجموعة الأخرى، وبعد أن يكون آخر واحد في المجموعة قد أخبر بقية المجموعة بما قد قيل لهم، على كل عضو من كل فرقة قراءة النسخة الأصلية للقصة على الفور.

٢- ويمكن استخدام نفس (القصة) مع المجموعة كلها، مشكلين سلسلة من الاتصالات.

٣- خذ عضوًا واحدًا من كل فرقة خارج حجرة التدريب، واقرأ عليهم (القصة) التي سيمررونها على بقية الأعضاء شفهيًا.

٤- اكتب قصة أخرى مختلفة لكل مجموعة تدريبية.



اللعبة السابعة

حبات الفول Beans

رؤية عامة: في هذا التمرين يرى المشتركون أن الأشياء الذاتية من الممكن أن تظهر مختلفة الأحجام.

الهدف:

١- لتكون على دراية بأن ما تراه يمكن ألا يكون صحيحًا من وجهة النظر الحسيَّة.

الوقت المطلوب: ٢- ٥ دقائق.

حجم المجموعة: حتى ٢٥ شخص.

الأدوات المطلوبة: شكلان معدنيان للقطع.

الخطوات:

١- سَلْ أيَّ أحد في المجموعة إذا كانت لديه فكرة جيدة معقولة لتقدير الأحجام.

٢- تمسك الأشكال المعدة (كل واحدة في يد) حتى يتسنى للجميع رؤيتها، ويجب وضع الأشكال في نفس اتجاه المجموعة.

٣- اطلب من المجموعة التعرف على أكبر الأشكال في الحجم.

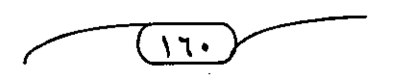
٤- قايض الأشكال المختارة واطلب منهم مرة أخرى معرفة أى الأشكال أكبر حجمًا، ولكن لا تتوقع هذه المرة أن يستنتج الكثير من المجموعة هذا.

٥- ثم أعطِ الأشكالَ للمجموعة لاختبارها ومناقشتها.

نقاط للمناقشة:

١- لماذا تختلف الأشكال في الأحجام؟

٢- ألَمْ يتأثر أي أحد؟



٣- هل يمكن أن يرى كل شخص أن إدراكه الحسي من الممكن أن يكون غير صحيح؟

الاختلافات:

١- يمكنك سؤال اثنين من المتطوعين للإمساك بالأشكال.
وبعد سؤال المجموعة السؤال الأول، دعِ المتطوعين يمرون على الأماكن وهم حاملين الأشكال.

١٤- الألغاز التدريبية:

ويسميها البعض: الخدع أو الحيل، والآخرون يسمونها المشكلات Proplems،

وتشترك مع اللعب في كثير من سماتها وأهدافها.

وإن كانت تختلف في أن التنافس يكون بين الأفراد للوصول إلى حلول الألغاز. وتوجد الكثير من هذه الألغاز، ونذكر منها:



لعبة الأرقام

رؤية عامة:

هذا التمرين سوف يوضح للمشتركين كيف أنه بالتدريب يتحسن مستوى التعليم.

الأهداف:

١- السماح للمشتركين أن يروا كيف يمكنهم تحسين مستوى التعليم لديهم.
٢- جعل المجموعة كلها تفكر في التدزيب وتقييمه.

الوقت المطلوب: ١٠- ١٥ دقيقة.

حجم المجموعة: غير محدد، ولكن من الصعب التحكم في الموضوع بجدية إذا وصل حجم المجموعات أكثر من ١٢- ١٨ شخصًا.

الأدوات المطلوبة: قلم و٦ صور من (لعبة الأرقام) مكتوبة لكل مشترك، وساعة في اليد الأخرى، وورقة أو سبورة بيضاء.

الخطوات:

١- أعطِ كل مشترك قلمًا و٦ صور من «العبة الأرقام»، ضع هذه النسخ على ظهرها واطلب منهم ألا يقلبوها حتى تطلب أنت منهم ذلك.

٢- أخبرهم أنهم سوف يشتركون في تجربة «تدريب»، وأخبرهم أن النُّسَخَ التي بين أيديهم تحتوي على ٨٠ رقم (من ١- ٨٠)، ورقم (١) حوله دائرة حتى يعلموا من أين سيبدءون. وأخبرهم أن لديهم دقيقة واحدة بعد أن يطلب منهم قلب الورقة على وجهها الصحيح، ومن ثَمَّ يستخدمون القلم، ثم يبدءون في ربط الأرقام متتالية بقدر ما يستطيعون من ربط أكبر عدد ببعض. وعليهم أن يبدءوا من رقم (١)، وبعد انتهاء الدقيقة عليهم قلب الورقة على ظهرها مرة أخرى في انتظار التعليمات التالية.

٣- اطلب من المشتركين أن يكتبوا رقم (١) على ظهر أول نسخة موزعة عليهم، والآن اطلب منهم أن يأخذوا ورقة ثانية ويبدءوا في ربط الأرقام، أوقفهم بعد دقيقة واطلب منهم قلب الورقة مرة أخرى على ظهرها.

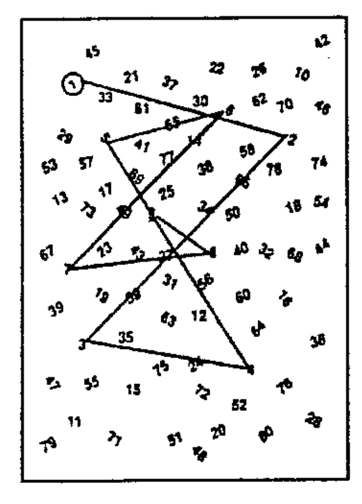
٤- اطلب منهم كتابة رقم (٢) على ظهر الورقة الثانية، وأعدِ التمرينَ كما

هو موضَّح في النقطة الماضية رقم (٣) في كل ورقة من النُّسَخ الست من الورق الموزع «لعبة الأرقام».

٥- الآن .. اطلب منهم أن يخبروا أيَّ الأرقام قد توصلوا إليها في المحاولة الأولى، ودوِّنْ هذه المعلومات على السبورة أو في الورقة التي معك، وأعِدْ نفس السؤال عن كل محاولة (٦ محاولات).

٦- سيكون من الواضح لنا في النهاية أن أداء كل عضو من الأعضاء يتحسن ويتقدم في كل محاولة عن الأخرى، وإذا كان لديك من الوقت فيمكنك أن تحسب كل محاولات الأفراد جميعًا؛ لتخرج لهم بأفضل مقارنة.

ملحوظة:



يبدأ الشكل من رقم (١) في أعلى الصفحة على اليسار، وتبدأ الأرقام في الدوران من أقصى اليمين عائقًا، ثم أقصى اليسار إلى أسفل، ثم أقصى اليمين أسفل إلى أعلى اليسار ... ويتكرر هذا حتى نهاية الـ ٨٠ رقم متخذة شكل (Z)

نقاط للمناقشة:

١- لماذا يتحسن الأداء؟

٢- هل لم يتحسن أداء أى شخص ما، ولماذا؟

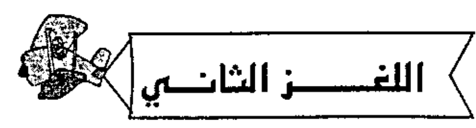
٣- هل يمكننا استخدام هذه التجربة في برامجنا التعليمية؟

٤- هل بالفعل حصل أحد على الشكل الواضح في الملحوظة أم لا؟

٥- هل يمكن لنا الإصرار على المتدربين لعمل مثل هذا التمرين؟

منوعات:

يمكن تقليل أو زيادة عدد الأوراق لتلائم الوقت المطلوب أو احتياجات المجموعة.



مهمـة الفريـق رقم١

رؤية عامة:

هذا التمرين يعطي الفرق مشكلة لإيجاد حل لها.

الأهداف:

١- جعل أعضاء المجموعة يعملـون مع بعضهم البعض كَفِرَق.

٢- لترى أي الأعضاء يدرك مهـام المجموعة المختلفة (وسـوف يكـون هـذا الفرض مختلفًا في بداية التمرين).

لغز الأرقام

Numbers Puzzle

١	١	٢	٣
٣	٤	١	٣
٤	٢	٣	٤
٤	١	٢	٢

قسم هذا المربع إلى أربعة أجزاء متساوية؛ بحيث يحتوي كل جزء على واحد من الأرقام الأربعة ١، ٢، ٣، ٤.

الوقت المطلوب: ٣٠ - ٤٠ دقيقة.

حجم المجموعة: حتى ٢٤ شخصًا.

الأدوات المطلوبة: صورة من (لغز الأرقام)، وورقة لكل فريق.

الخطوات:

١- هذا التمرين هو أفضل تمرين يستخدم عنـد التعامـل مـع موضـوعات الفرق؛ مقابلات أو ما شابه ذلك. قدم الموضوع ثم قَسِّـمِ المجموعـة إلى فِرَق، كل فريق يتكون من ٥- ٦ أعضاء. إذا كان ما زال هناك أعضـاء آخرون فيمكن استخدامهم كمراقبين.

٢- أعطِ كل فريق ورقة من (لغز الأرقام) وقلمًا، ضـع الأدوات في وسـط الفريق، لا تعطها مباشرة لأحد من الفريق.

٣- أخبر كل الفرق أن لديهم مشكلة يجب حلها. يجب عليهم تقسيم المربع داخل اللغز إلى أربعة أقسام متساوية، كل جزء يحتوي على واحد فقط من كل رقم ١، ٢، ٣، ٤.

3	2	1	1
3	1	4	3
4	3	2	4
2	2	1	4

٤- بعد انتهاء الفرق من حل هذه المشكلة قم باسترجاع القواعد التي اتبعها أعضاء الفريق.

نقاط للمناقشة:

١- هل رأى أعضاء الفريق أن فريقًا آخر أدى بطريقة مختلفة؟

٢- هل هذه القواعد كانت معقدة على بعض الأشخاص؟

٣- هل يمكن رؤية هذه القواعد في أماكن العمل؟

منوعات:

من الممكن عدم تحديد الوقت.



اللغـــز الثـالث

موعد الوصول

رؤية عامة:

يمكن استخدام هذا التمرين لِمَلْءِ الوقت، بينما نحن في انتظار المتأخرين عن الحضور.

الهدف:

ليظل المشتركون مشغولين وهم في انتظار المتأخرين.

رقم الرحلة	اسم البلد
٠٥٠	مشق
٠٦٠	بنان
٠٧٠	السدق
٠٨٠	نجلا دش
٠٩٠	يوردك
١٠٠	ببروت
١١٠	السدوان
١٢٠	كيا
١٣٠	وما

الوقت المطلوب: ١٠ دقائق.

حجم المجموعة: غير محدد.

الأدوات المطلوبة: ورقة .. مسطرة .. ومدرجة أو شفاف خاص بالبروجيكتور.

الخطوات:

١- أخبر أعضاء المجموعة أنه سيكون بين أيديهم تمرين عليهم عمله أثناء انتظارهم للبقية غير المنتظمة. ويمكنك أن تمزح على عنوان هذا التمرين بغية جعله ملائمًا للمتأخرين.

٢- اطلب من المشتركين أن يتخيلوا أنهم عاملون لدى شركة طيران، وهم الآن واقفون أمام لوحة علامات وصول الطائرات في إحدى المطارات الكبرى، وقد حدثت مشكلة كهربائية ما في اللوحة، مما جعل الحرف الأول من اسم البلد غير واضح، أو بعض أسماء البلاد غير مرتبة.

الحل

رقم الرحلة	اسم البلد
٠٥٠	دمشق
٠٦٠	لبنان
٠٧٠	القدس
٠٨٠	بنجلادش
٠٩٠	نيورك
١٠٠	بيروت
١١٠	السودان
١٢٠	تركيا
١٣٠	روما

٣- أظهر الجدول للمشتركين، وأخبرهم أن لديهم ٥ دقائق لإعداد أنفسهم قبل أن يحضر الناس ويسألوا عن الرحلات.

نقاط للمناقشة:

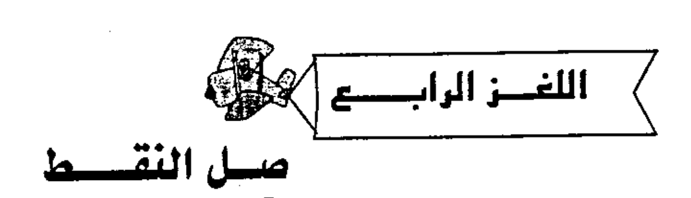
١- هل حصل الكل على الجداول؟

٢- أليس من المدهش أن تكون هناك كلمات من الصعب معرفتها؟ ولماذا تفتقد هذا؟

اختلافات وتنوعات:

١- تقسم المجموعة إلى فِرَق، وانظر أيًا منها سينتهي أولا.

٢- بدِّلِ الكلماتِ، واخترع قصة أخرى مِنْ خيالك.



اللغز الرابع

صيل النقط

رؤية عامة:

هذا التمرين السهل الفعال يجعل المشتركين يفكرون خارج نطاق «صناديق النفس المحددة». ويمكن استخدامه في ملء الوقت في بداية اليوم؛ حيث يكون البعض في انتظار المتأخرين.

الهدف:

١- ليرى المشتركون أن الإجابات عن بعض الأسئلة كامنة خارج النطاق الطبيعي لتفكيرهم.

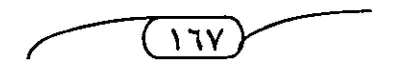
٢- يصلح لدورات حل المشكلات واتخاذ القرار.

الوقت المطلوب: ١٠- ١٥ دقيقة.

حجم المجموعة: غير محدد.

الأدوات المطلوبة:

٣ أوراق وقلم لكل متسابق، سبورة بيضاء أو مخططة لرسم النقط عليها أو ورق شفاف مُعَدٌّ مِنْ قبل.

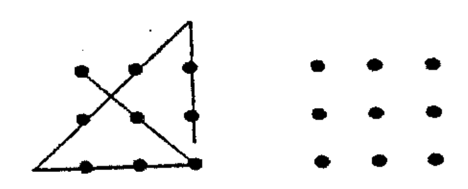


الخطوات:

١- أخبر المشتركين أننا ذوو عقلية ذات تفكير قديم في حل المشاكل، ووزِّع عليهم الورق والقلم.

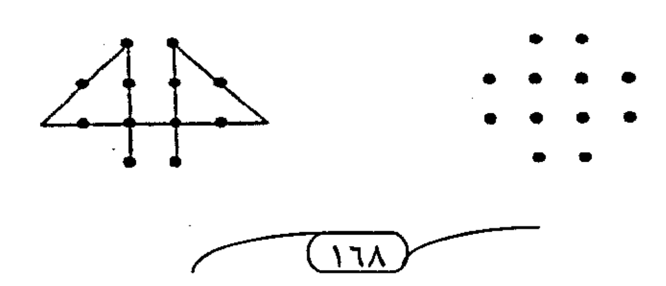
٢- أعطِ المشتركين مشكلة التسع نقاط (٩- نقط) وأخبرهم أن لديهم دقيقتين لتوصيل النقط بأربعة خطوط مستقيمة متتابعة بغير انقطاع؛ بحيث لا يرفع قلمًا من على الورقة، أو أن يعيد خطًا قد رُسِمَ.

٣- وبعد دقيقتين أظهرْ للمشتركين الحلَّ الصحيح، وأكد عليهم أنهم يجب أن يفكروا فيما وراء «صناديق النفس المحدودة»، التي تحدد تفكيرنا فيها.

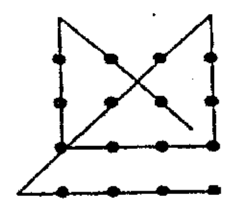


٤- وبعد ذلك أعطهم مسألة الـ ١٢ - نقطة. ويجب عليهم توصيل الـ ١٢ نقطة بـ خمسة خطوط مستقيمة متتابعة بغير انقطاع ومثل سابقتها؛ بحيث لا يرفع القلم من على الورقة، أو أن يعيد خطًا قد تَمَّ رَسْمُه.

٥- وبالنسبة للمشتركين الذين لَمْ يصلوا للحل الصحيح، أخبرهم بالحل ولكن ببساطة وببطء؛ حتى يستطيع إدخال الفكرة بعيدًا عن الحواجز النفسية والفكرية.



٦- وأخيرًا أعطهم مشكلة الـ ١٦- نقطة، ويجب عليهم توصيل الـ ١٦ نقطة بستة خطوط مستقيمة متتابعة بغير انقطاع ... إلخ.



٧- أظهرِ الحلَّ للمشتركين الذين يتصارعون لإيجاد الحل، وأكّدْ عليهم أنهم يجب أن يزيدوا من حدود تفكيرهم.

٨- اختياريًّا: لإنهاء التمرين دع المجموعة تعلم أن هناك حلاًّ آخر لتوصيل التسع نقاط، وأعطهم ليلة أخرى لإيجاد حل آخر.

نقاط للمناقشة:

١- هل استطاع الجميع حل الثلاث مشكلات؟

٢- هل يمكن لكل شخص الآن أن يرى أننا قد فرضنا عليه تفكيرنا؟

٣- هل يمكن استخدام هذا التمرين في مجال العمل؟

الاختلافات:

١- يمكن استخدام التمرينات الثلاثة في أوقات مختلفة خلال البرنامج كله.

٢- يمكن استخدام واحدة أو اثنين فقط من هذه المشاكل.

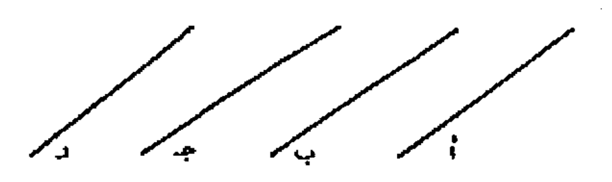
* * *

ألغاز الخداع البصري



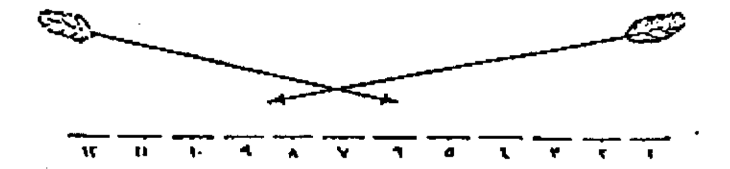
ترتيب أطوال:

رَتِّبْ هذه الخطوط على حسب أطوالها، مبتدئًا بالأصغر ومنتهيًا بالأكبر دون أن تستعين بالقياس.



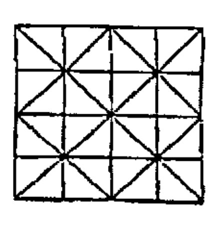
اتجاه سهمين:

هل تستطيع أن تعرف بمجرد النظر، وبدون استعمال المسطرة، إلى أي خط يشير كل مِنَ السهمين (أ) و (ب)؟



كم مربعًا؟

كم مربعًا في هذا الشكل؟



كم مربعًا

كم مربعًا يحتويها هذا الشكل؟



٥ أ- الطرائف

الطرائف أو النكت أو المواقف المضحكة، وهي من أفضل السبل لكسر الجليد، والإمداد بالطاقة وملء الفراغات.

وقد تكون مؤثرة في العملية التدريبية، وتستخدم في توصيل فكرة.

وقد عرضنا لأمثلة منها عند الحديث عن الإلقاء، ورأينا هناك مواقف الإمام الشَّعْبي.

ومن ذلك:

دُكِرَ أن يهوديًّا لا يعرف اللغة العربية قرأ على واجهة محل (العَشَاء مَجَّانًا)، وكان يعرف معنى كلمة العشاء، ولم يكن يعرف معنى كلمة مجانًا، فانطلق إلى بيته ووجدوه في الصباح ميتًّا بالسكتة القلبية وفي يده قاموس لمعنى الكلمات العربية.

امرأة بلا مرآة:

أَحَبَّ زوجٌ معاقبة زوجته فأحضر (فستانًا جديدًا)، وأدخلها حجرة لتجربته، وأغلق عليها الباب لمدة ساعتين، ونجح العقاب؛ حيث إن الحجرة كانت بدون مرآة.

كيف تختار الوسائل المساعدة؟

الوسيلة المساعدة ... من اسمها لها دلالتان؛ الأولى: أنها وسيلة، فهي ليست هدفًا في ذاتها، فإذا لَمْ تحقق الهدف المرجوَّ منها فوجودها مجرد حشو وتضخيم لا معنى له.

وعلى هذا يمكن إلغاؤها أو تغييرها بأخرى أكثر ملاءمة.

الثانية: أنها مساعدة، فهي لا تلغي الأصل ولا تستغني عنه.

فقد يظن البعض أنه يجب أن تتحول جميع الأفكار إلى وسائل تدريبية، وإلا كان هناك قصور في المادة التدريبية.

تذكر

أن المحاضرة والكتاب المقروء من طرق التدريب وأساليبه التي تغطي الكثير من المادة العلمية والنظرية.

وأعود فأذكر ... المساعدات التدريبية لا بد أن تحقق الهدف، وأن تتعاون مع العرض للوصول إلى المهارات المطلوبة.

إرشادات أساسية للاختيار

فيما يلي إرشادات عامة يجب استخدامها في اختيار وسائل التدريب المناسبة، بِغَضِّ النظر عن نوعية الوسيلة.

١- اختَرِ الوسيلة التي تتناسب مع درجة النضج والاهتمام والقدرات الخاصة بمجموعة المتدربين؛ فالوسائل الطفولية أو الساذجة ستخلق نفورًا لدى المجموعة الناضجة. والوسائل المبهمة أو المعقَّدة ستؤدي إلى الارتباك.

٢- اخترِ الوسائل التي تكون أكثر مناسبة لنشاط تعلم معين، فقد تتمشى الوسيلة مع كل المعايير من حيث المحتوى أو النَّسَق أو التصميم، ولكنها تبقى غير مناسبة لموقف تعلم معين.

٣- حافظ على التوازن بين أنواع الوسائل الأخرى؛ فالكثير من المدربين يستخدمون وسيلة واحدة فقط؛ كالشرائح الشفافة مثلا بسبب أنها

ملائمة لكثير من المواقف التدريبية. ومع توفر النوعيات العديدة من الوسائل فإن هذا يجب ألا يحدث.

٤- اخترِ الوسائل التي تكمل ولا تكرر موارد التعلم الأخرى، وتجنب التكرار عديم المعنى، مثل عرض شرائح (Slides) لأحد الأجهزة التي يمكن مشاهدتها في مصنع أو معمل ملحق، ومثل عرض شرائح لمخططات مضمنة في الأدلة أو الأوراق الموزَّعة على كل المتدربين.

٥- تجنب الاستخدام الزائد للوسائل؛ حيث يجب ألا تتحول الفترة التدريبية إلى حَلَبة سيرك؛ فالمدرب الذي يهاجم بعنف حواس المتدربين بتشكيلة عريضة من الوسائل مز الممكن أن يكون شخصية مهرجانية جيدة، ولكنه لا يكون مدربًا فعالا، وعليه .. فلا تستخدم وسيلة مساعدة لمجرد أنها متاحة.

٦- إن معيار الاختيار هو ما يلي ببساطة:

- هل ستؤدى الوسيلة إلى زيادة التعلم.

- وهل يحتاج إليها الموقف التعليمي؟

فالوسيلة التدريبية المساعدة يجب أن تكون -بِحَقٍّ- مساعدة على التعلم، وليست مجرد غسول للعين.

* الظروف التي تسهل استخدام الوسائل المساعدة

توجد بعض الظروف التي تشجع على استخدام وسائل التدريب المساعدة، وفيما يلي بعض هذه الظروف:

١- توفر الوسائل بالأنواع والكميات الكافية التي تسمح بالاختيار.

٢- توفر الأجهزة المطلوبة بكميات كافية وفي حالة جيدة.

٣- توفر المشورة والمساعدة الفنية اللازمة لاختيار وإنتاج واستخدام الوسائل.

٤- الوقت اللازم لإنتاجها أو شرائها قصير.

٥- وجود كتالوجات مركزية وحفظ مركزي للوسائل، الأمر الذي يسهل استخدامها.

اختبر مساعداتك التدريبية

بعد الانتهاء من اختيار المساعدات التدريبية عليك بوضع هذه الأسئلة أمامك عند كل وسيلة مساعدة:

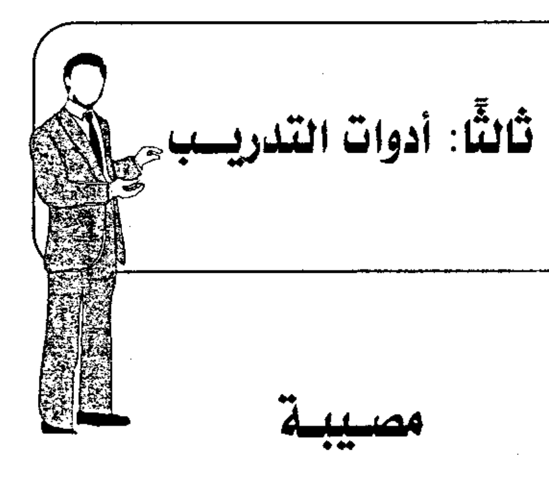
أ- هل الوسيلة تساعد في تحقيق الأهداف؟

ب- هل تساند طريقة التدريب المختارة؟

ج- هل الوسيلة حديثة ودقيقة؟

د- هل تخلو من الحشو غير اللازم؟

هـ- هل الوسيلة مصممة بشكل جيد؟



ثالثًا: أدوات التدريب

مصيبة

- يا خبر!!
- مالك يا جمال؟
- نسيت البروجيكتور.
- إيه يعني، ما أنا نسيت أجيب كاسيت للشريط، وما جبتش أقلام للسبورة.
- يا ريت يكون عندهم سبورة..
- ونعمل إيه في المصيبة دي؟
- لا مصيبة ولا حاجة .. نقلبها (درس واللا محاضرة) .. والعصف الذهني ده وسيلة مضمونة ومريحة.

يا ترى أين تكمن المصيبة؟!

قال لى الدكتور خبير التدريب:

- هل هناك صاحب صنعة بلا عِدَّة؟

قلت له: لا أظن.



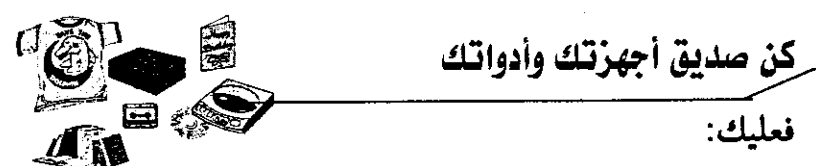
قال: فإن المدرب الشاطر هو الذي يطمئن على عدته قبل العمل.

إن أدوات التدريب هي الأجهزة والآلات، ووسائل العرض المختلفة التي تعين المدرب على أداء عمله.

نتخيل عدم وجود سبورة أو مصدر كهربائي، أو أن آلة العرض (البروجيكتور) غير صالحة أو الفيديو لا يعمل وخلافه ... كيف سيتم التدريب؟!

وبجانب اطمئنان المدرب على أدواته عليه أن يُحْسِن إليها ويرفق بها.

وأذكرك **بحقيبة الأستاذ حريص،** ثم تعالَ بنا خطوات إلى الخلف؛ حيث [سادسًا] عندما تحدثنا عن عشرة مبادئ للإلقاء والعرض وكان سادسها بعنوان:



كن صديق أجهزتك وأدواتك

فعليك:

١- أن تتعلم كيف تتعامل مع هذه الأدوات لتشغيلها في أفضل صورة.

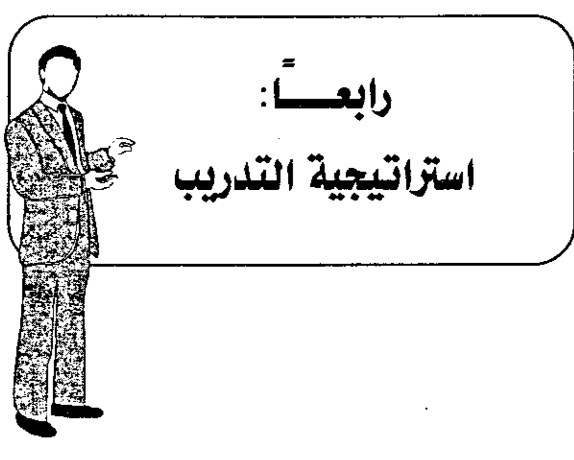
٢- أن تتعرف على أهم الأعطال وطرق إصلاحها.

٣- أن تقرأ لوحات الإرشادات في مدة العمل المسموح بها ومتى تستريح.

٤- لا تسمح إطلاقًا لك أو لغيرك بالعبث في الآلات إذا لم تكن لديكم خبرة مسبقة. ومن قال: لا أعلم فهو خير له.

والتطوير

إن القفزات العلمية الهائلة في مجال العرض تجعل مَنْ يتكاسل ويغفل عن التطوير يأتي في المؤخرة، فعليك بتطوير أدواتك دائمًا، والاطلاع على آخر ما وصل إليه العلم في ذلك.



قلنا: **إن استراتيجية التدريب** هي: «**النظام التدريبي**» الذي يتم اختياره والاتفاق عليه بين فريق التدريب، والذي يضم أساليب وطرق التدريب مع المساعدات التدريبية المناسبة للأهداف، مع أدوات التدريب التي تقوم بالعرض الأفضل.

عوامل اختيار استراتيجية التدريب.

لا بد أن يعتمد قرار الاختيار على التحليل الدقيق للموقف التدريبي؛ لنصل إلى أفضل الاستراتيجيات من حيث الكفاءة والفاعلية، وذلك من عدة وجوه .. منها:

أ- الأهداف التدريبية.

ب- المحتوى النظري للمادة.

ج- نوعية المتدربين.

د- نوعية المدربين.

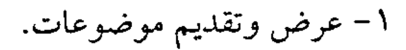
هـ- المكان المتاح للتدريب والإمكانات والأجهزة والمواد التدريبية.

و- التكاليف.

أـ الأهداف التدريبية Instructional Objectives

إن الاعتبار الذي يفوق كل الاعتبارات في اختيار الاستراتيجية هو هدف التدريب؛ فإذا كان هدف وحدة معينة من الوحدات التدريبية هو **تنمية معارف المتدرب الوظيفية**، فإن الاستراتيجية المختارة تختلف عن الاستراتيجية المختارة لو كان الهدف **تنمية المهارات الوظيفية** ... وعلى هذا فإن التحديد الجيد الواضح التفصيلي للهدف من العملية التدريبية هو المحور الأساسي في اختيار الاستراتيجية.

وهذه مجموعة من الأهداف التي يمكن أن يقام التدريب من أجل واحد منها أو أكثر من واحد مجتمعين.



١- عرض وتقديم موضوعات.

٢- إعداد فني في مجال.

٣- رفع كفاءة فني في مجال.

٤- بناء مفاهيم.

٥- التدريب على تشغيل أجهزة.

٦- إثارة اهتمام.

ب- المحتوى النظري للمادة The subject

ويفيد في وضع الاستراتيجية معرفة:

١- مدى استقراره أو قابليته للتغيير إضافة أو حذفًا.

٢- هل يعتمد على العرض اللغوي أم يحتوي على التوضيحات من رسوم بيانية وجداول وغيره.

٣- سهولة وصعوبة تحويله إلى مساعدات تدريبية.

٤- الفكرة التدريبية واضحة فيه، ومدى تعبيره عن الهدف التدريبي.



جـ- **المتدربون** InstructedS

من حيث:

- مستوى التعليم، والخبرة السابقة.
- النضج والقدرة على التقبل.
- الموقع الوظيفي.
- المهمة المطلوبة منهم.

د- **المدربون** Instructors

يعتبر عدد ونوعية وكفاءات المدربين المتوفرين من العوامل المهمة التي يجب أخذها في الحسبان في اختيار استراتيجية التدريب.

ولنأخذ موقفًا معينًا على سبيل المثال:

إذا كان عدد المدربين المؤهلين فنيًا للتعامل مع خلفيات المتدربين غير متوفر بالأعداد الكافية، فإن الموقف يستلزم استخدام المواد التدريبية المبرمجة بدلا من استخدام مزيج من البيان العملي والأداء، والذي قد يعتبر أكثر ملائمة للموقف.

هـ- **مكان التدريب، والإمكانات التدريبية** Instructional space, Facilities

يتطلب استخدام كل استراتيجية أنواعًا من الإمكانات والأجهزة والمواد التدريبية ... على سبيل المثال: إذا تقرر استخدام الحاسب الشخصي (pc) وسيطًا في تقديم وحدة تدريبية، وإذا كان الحاسب غير متوفر فإن الأمر يتطلب استخدام بديل آخر.

و- **الوقت** Time

إن الوقت المتاح لوحدة تدريبية معينة يتحكم أيضًا في الاستراتيجية المختارة؛ فالمؤتمر، والأداء، والطرق التي تعتمد على مشاركة المتدرب تستغرق وقتًا أطول من طريقتي المحاضرة

والبيان العملي. فإذا كان الوقت المتاح للتدريب ضيقًا جدًا، فإن الأمر قد يتطلب اللجوء إلى بديل للطريقة التي تعتبر أكثر فعالية.

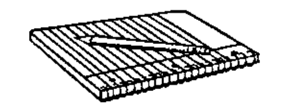
ز- التكاليف Costs

تعتبر التكاليف من العوامل عظيمة الأهمية في أي برنامج تدريبي. إن المعايير الخاصة بالتكاليف لا تعتبر عاملا منفصلا أو متميزًا عن بقية العوامل؛ حيث إنه من الواضح أن الوقت والإمكانات والأفراد وما شابه ذلك يترتب عليها تكلفة، ولكن هناك بندان لهما أهمية كافية يترتب عليها ضرورة معالجة التكاليف كعنصر مستقل، هما:

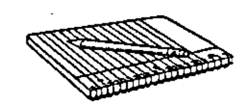
أولا: إن تكلفة الاستراتيجية يجب أن تكون معقولة إذا ما قيست بفاعلية التدريب. وبافتراض تساوي العوامل الأخرى، فإن العائد إذا كان في شكل فاعلية التعلم الخاص باستراتيجية معينة لا يبرر التكاليف الإضافية التي يتم تحملها نتيجة استخدام هذه الاستراتيجية، فإن الأمر قد يستلزم استخدام استراتيجية أقل تكلفة، حتى ولو كانت فاعليتها أقل قليلا.

ثانيًا: يجب أن يبرر الوفر في الوقت والأفراد والإمكانات الاستثمار في الاستراتيجية. والنقطة التي يراد التركيز عليها هنا هي ضرورة وجود علاقة مرضية بين الاستثمار في الاستراتيجية، والتوفير في بقية المجالات. وبشكل موجز يمكن القول: إنه في ظل الظروف العادية يجب أن تتوازن تكلفة الاستراتيجية بصرف النظر عن فاعليتها مع التوفير في الجوانب الأخرى للبرنامج التدريبي.

ولِمُسَاعدتك على كيفية اختيار استراتيجية التدريب سنعرض عليك بعض النماذج من استراتيجيات التدريب في الجدول الآتي:



نماذج لاستراتيجيات التدريب



معيار اختيار الاستراتيجية	أساليب التدريب	مساعدات تدريبية
١- هدف التدريب هو التوسع في الموضوعات بالنسبة للمتدربين ذوي معدل التعليم السريع.	مؤتمرات وكتب ومراجع.	الصورة معبرة، والصور خادعة، والحالات والألغاز التدريبية والطرائف.
٢- هدف التدريب هو إتقان العاملين لكيفية تشغيل الأجهزة بكفاءة عالية.	محاضرة، ثم بيان عملي، ثم أداء.	عرض جيد ووسائل إيضاح وطرائف.
٣- هدف التدريب هو إثارة اهتمام وتفكير المتدربين من خلال المشاركة الجماعية.	عصف ذهني، ولجان، وجلسات أزيز، ومؤتمرات.	الصورة المعبرة، وطرق التدريب المبتكرة، والكاريكاتير، والصور الخادعة، والاستبيانات والاختبارات والألغاز التدريبية.
٤- هدف التدريب الاستفادة من الخبرات السابقة للمتدربين في جمع الحقائق والأفكار لحل مشكلة معينة.	الندوات، وفرق الحوار، والعصف الذهني.	الاستبيانات، واختبارات طرق التدريب المبتكرة والحالات.
٥- هدف التدريب تنمية قدرات التفكير المنطقي وحل المشكلات.	عصف ذهني، ومؤتمرات، وواجبات دراسية، ودراسة حالات.	الألغاز التدريبية، والصور الخادعة، وطرق التدريب المبتكرة، والمواقف والحالات.
٦- هدف التدريب مراجعة أو توضيح أو تلخيص أو تركز مادة تدريبية.	محاضرة	العرض الجيد، ووسائل الإيضاح والطرائف.

معيار اختيار الاستراتيجية	أساليب التدريب	مساعدات تدريبية
٧- الهدف التدريبي: هو تنمية فهم الذات.	تمثيل الأدوار، ودراسة الحالات.	استبيانات، وحالات ومواقف، وصور خادعة، وألغاز تدريبية، وصور معبِّرة.
٨- محتوى المادة التدريبية يتطلب تحكمًا كاملا في نموذج استجابة المتدرب.	نقاش موجه.	وسائل إيضاح واختبارات واستبيانات.
٩- عدد المتدربين يزيد عن ٤٠ متدربًا	محاضرة	العرض الجيد، والقصة القصيرة، ووسائل الإيضاح والطرائف.
١٠- يتوفر لدى المتدربين خبرة أو خلفية أو تدريب سابق ذو صلة وثيقة بمحتوى البرنامج التدريبي.	المؤتمر.	الحالات والمواقف والاختبارات والاستبيانات والاستطلاع.
١١- عدم توفر مدربين مؤهلين.	محاضرة	عرض جيد، ووسائل إيضاح، وقصة قصيرة وطرائف.
١٢- قاعة التدريب صغيرة وعدد المتدربين خارج القاعة كبير.	محاضرة	قصة قصيرة وطرائف.
١٣- مكونات الأجهزة كبيرة بدرجة كافية تسمح لكل المتدربين بمشاهدتها.	بيان عملي	الطرائف واللغز التدريبي.
١٤- يجب تدريب كمية كبيرة من المواد التدريبية في وقت قصير.	محاضرة	العرض الجيد، والقصة القصيرة، ووسائل الإيضاح والطرائف.
١٥- يجب دراسة مشكلات مختلفة ومتعددة في وقت واحد.	لجان	صور معبرة، وعرض جيد ووسائل إيضاح.



أهداف ووسائل

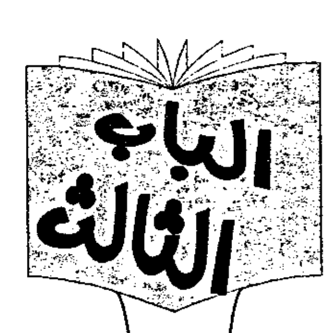
اختر من المجموعة الأولى ما يناسبه من المجموعة الثانية والثالثة:

مرحلة توصيل المعلومة	أساليب التدريب	مساعدات تدريبية
	١- المحاضرة.	١- العرض الجيد.
أ- التوصيل إلى اليد،	٢- الندوة.	٢- وسائل الإيضاح.
الأذن، العين.	٣- النقاش الموجه.	٣- طرق التدريب المبتكرة.
معارف ومعلومات	٤- المؤتمرات.	٤- الصور المعبرة.
ب- الإقناع العقلي.	٥- دراسة الحالات.	٥- الكاريكاتير.
مفاهيم وقناعات.	٦- فرق الحوار.	٦- الصور الخادعة.
جـ- الاستمالة القلبية.	٧- جلسات الأزيز.	٧- المواقف.
القيم والاتجاهات.	٨- اللجان.	٨- الحالات.
د- التدريب وإكساب	٩- العصف الذهني.	٩- القصة القصيرة.
المهارات.	١٠- تمثيل الأدوار.	١٠- الاستبيانات.
المهارات والقدرات.	١١- البيان العملي.	١١- الاختبارات.
	١٢- الأداء.	١٢- الاستطلاع.
	١٣- الواجبات الدراسية.	١٣- الألعاب التدريبية.
	١٤- المراجع والكتب.	١٤- الألغاز التدريبية.
	١٥- التقنيات السمعبصرية.	١٥- الطرائف.

ملاحظة: يمكن تكرار الاختيار من المجموعة الثانية أو الثالثة.

لماذا نختار هذا الأسلوب؟

أهداف العملية التدريبية	أساليب التدريب	مساعدات تدريبية
توصيل زيادة معلومات ومعارف	١- المحاضرة. ٢- الندوة. ٣- المؤتمر. ٤- المراجع والكتب. ٥- الواجبات الدراسية.	١- العرض الجيد. ٢- وسائل الإيضاح. ٣- طرق تدريب مبتكرة. ٤- الصور المعبرة. ٥- الكاريكاتير. ٦- القصة القصيرة. ٧- الطرائف.
إقناع تغيير مفاهيم وقناعة	١- فرق الحوار. ٢- جلسات الأزيز. ٣- اللجان. ٤- النقاش الموجه. ٥- تمثيل الأدوار.	١- طرق تدريب مبتكرة. ٢- صور خادعة. ٣- الحالات. ٤- المواقف. ٥- القصة القصيرة. ٦- الألغاز التدريبية. ٧- الألعاب التدريبية. ٨- الطرائف. ٩- الكاريكاتير. ١٠- الاستبيانات. ١١- الاختبارات. ١٢- الطرائف. ١٣- القصة القصيرة.
استمالة تغيير قيم واتجاهات	١- العصف الذهني. ٢- النقاش الموجه. ٣- تمثيل الأدوار. ٤- التقنيات السمعبصرية. ٥- دراسة الحالات.	الدراما التمثيلية الخطابة جميع المساعدات التدريبية
تدريب إكساب مهارات وقدرات	١- تمثيل الأدوار. ٢- البيان العملي. ٣- الأداء.	١- العرض الجيد. ٢- وسائل إيضاح. ٣- الطرائف.



المتدرب

الأنماط المختلفة للمتدربين وكيفية التعامل معها.

حتى لا تفقد زمام المبادرة..
تعرف على عالم المتدربين



المتـــــدرب

كان الطرفان الأساسيان في عملية الاتصال هـو المدرب والمتدرب... وهل يعقل أن تتم هذه العملية بدونهما؟!

وبرنامج التدريب كله مـا أُعِـدَّ إلا مـن أجل المتدرب .. ما وضعت الأهداف إلا بناءً على ما يحتاجه المتدرب .. ومـا صـيغت خطـة التدريب إلا على أساس إمكانيات المتدرب؛ ولذلك كان المتدرب هو حجر الزاوية والركن الأساسي في العملية التدريبية.

وإذا أردنا أن نتحدث عن المتدرب في هذا البرنامج فإننا نتحدث عن قضايا أساسية في عملية الاتصال؛ نتحـدث عـن الشخصـية، عـن أنمـاط البشـر، عـن الافتراضات النفسية، عن الحاجات الإنسانية.[1]

وسوف يتسع بنا الحديث ويتسع بعدد المتدربين الـذين تقابلـهم في براجمك التدريبية، ولذلك فإننا نُحِيل كل مدرب لأمثال العناوين السابقة في مكانها مـن كتب الاتصال والتعامل مع البشر؛ حيث ستكون لـه زاد قَيِّم في التعامـل مـع المتدربين.

(١) يمكن مراجعة ما قدمناه من تدريبات شخصية في القسم الأول (المدرب) .

الحكم السريع

أمامك شكل عبارة عن مستقيمين متعامدين، نريدك من النظرة الأولى ودون استخدام أدوات أن تجيب عن أحد هذه الافتراضات.

أ. المستقيمان متساويان.

ب. العمودي أكبر من الأفقي.

ج. العمودي أصغر من الأفقي.

والآن قِسْ بالْمِسْطَرَة ...

نقول لك:

أَجِّلْ حكمَكَ على الأشياء

حتى تستعمل أكبر قدر من أدوات القياس.

التدريب في السيرك

حتى نُقَرِّبَ لك الصورة، جعلناك مدربًا في السيرك، وأظن أن ترويض أسد ضَارٍ أو فيل ضخم لا يقاربه بأي حال من الأحوال تدريب إنسان.

أمامك عشرة نماذج لأنماط المتدربين أجب عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: أين العاشر؟!

الإجابة: ستعرفها بعد انتهاء التمرين.

عليك الآن أن تقرأ خصائص كل نمط من الأنماط، وتحاول أن تجيب عن بقية الأسئلة.

السؤال الثاني: ما السلوك المتوقع لكل نموذج؟

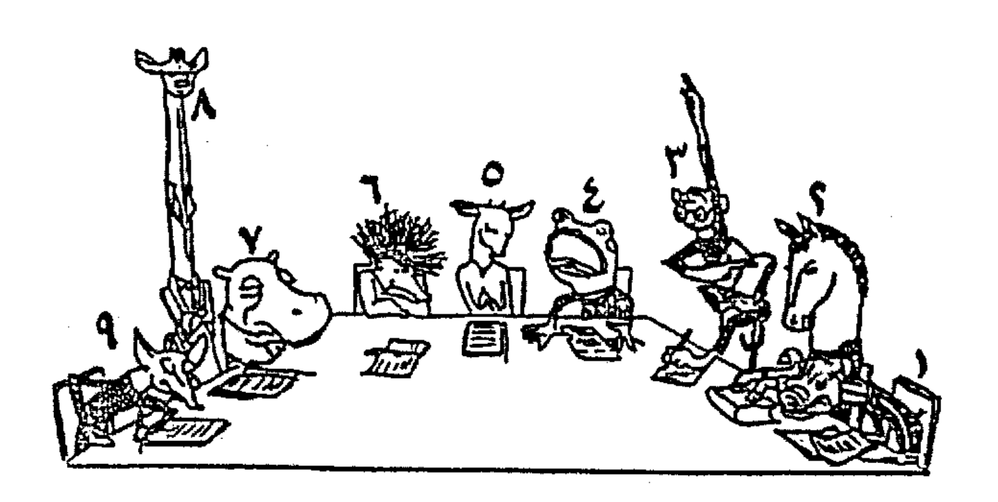
السؤال الثالث: ما اقتراحاتك في التعامل معه؟

السؤال الرابع: هل الصورة المقترحة تناسب الشخصية؟ ولماذا؟



مختبر الأنماط المختلفة للمتدربين

وكيفية التعامل معها



١ـ المشاغب

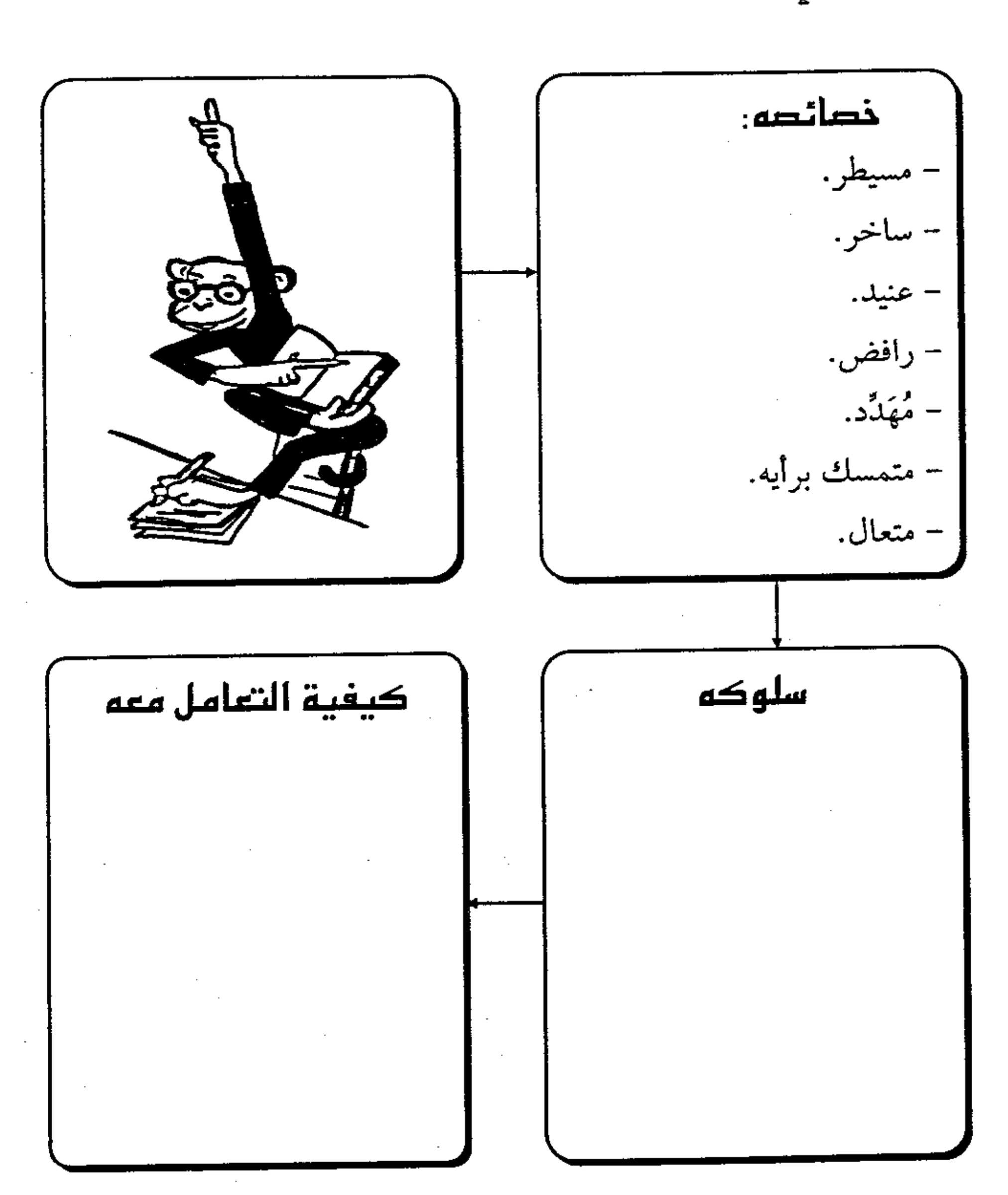

خصائصه:
- تقليدي.
- منخفض الذكاء.
- يفتقد الثقة.
- يلتزم بالقواعد واللوائح.
- لا يميل إلى المخاطرة.
- عديم الخيال والابتكار.
- سلبي في وجهات نظره.
سلوكه
كيفية التعامل معه

٢ ـ الإيجابي



خصائصه:
- جاد.
- معقول.
- حاسم.
- ذكي.
- مكتفٍ بذاته.
- متحمِّس.
- يهتم بالنتائج.
سلوكه
كيفية التعامل معه

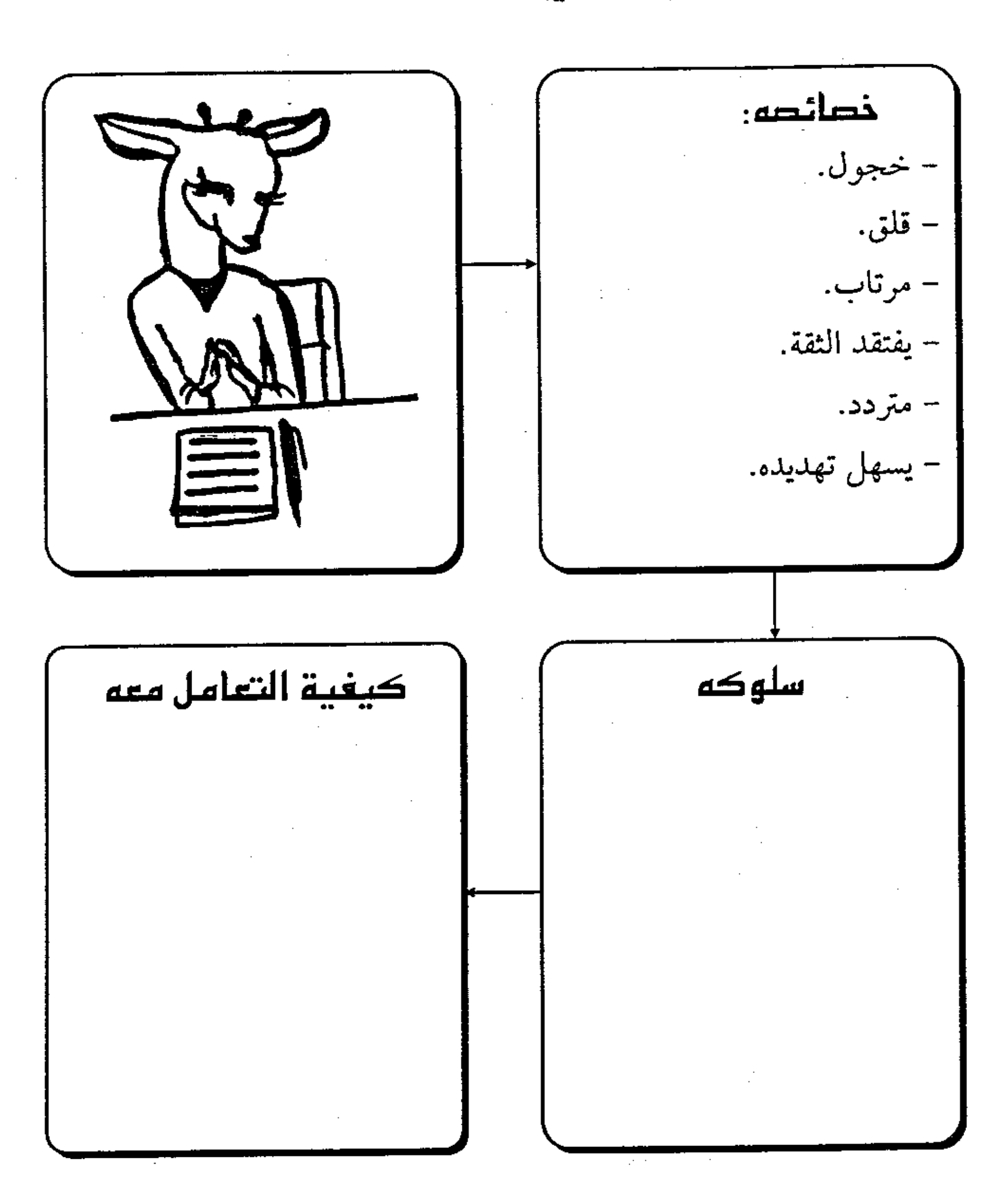
٣ـ المدعي


خصائصه:
- مسيطر.
- ساخر.
- عنيد.
- رافض.
- مُهَدِّد.
- متمسك برأيه.
- متعال.
سلوكه
كيفية التعامل معه

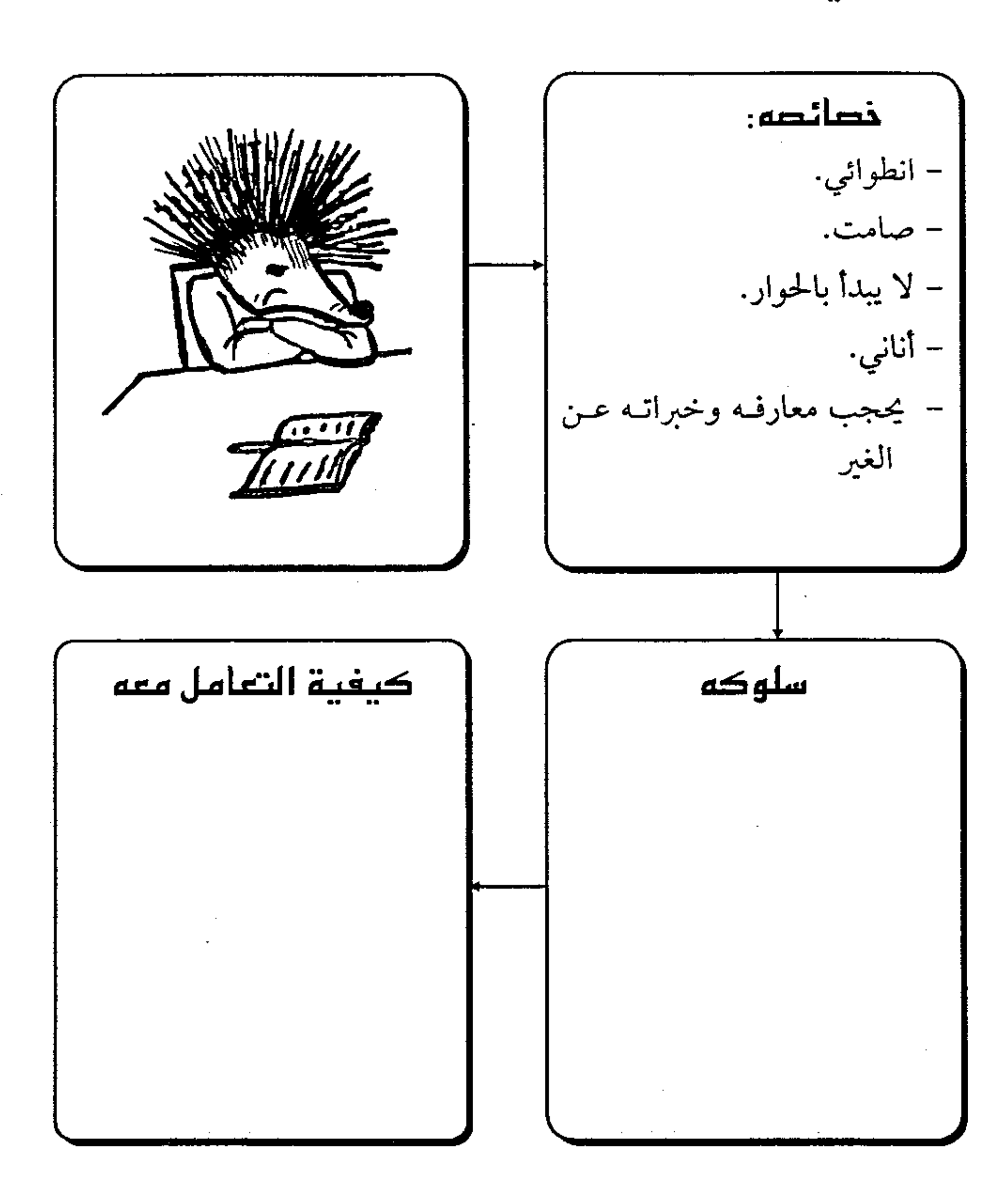
٤ـ الودود كثير الكلام (الثرثار)



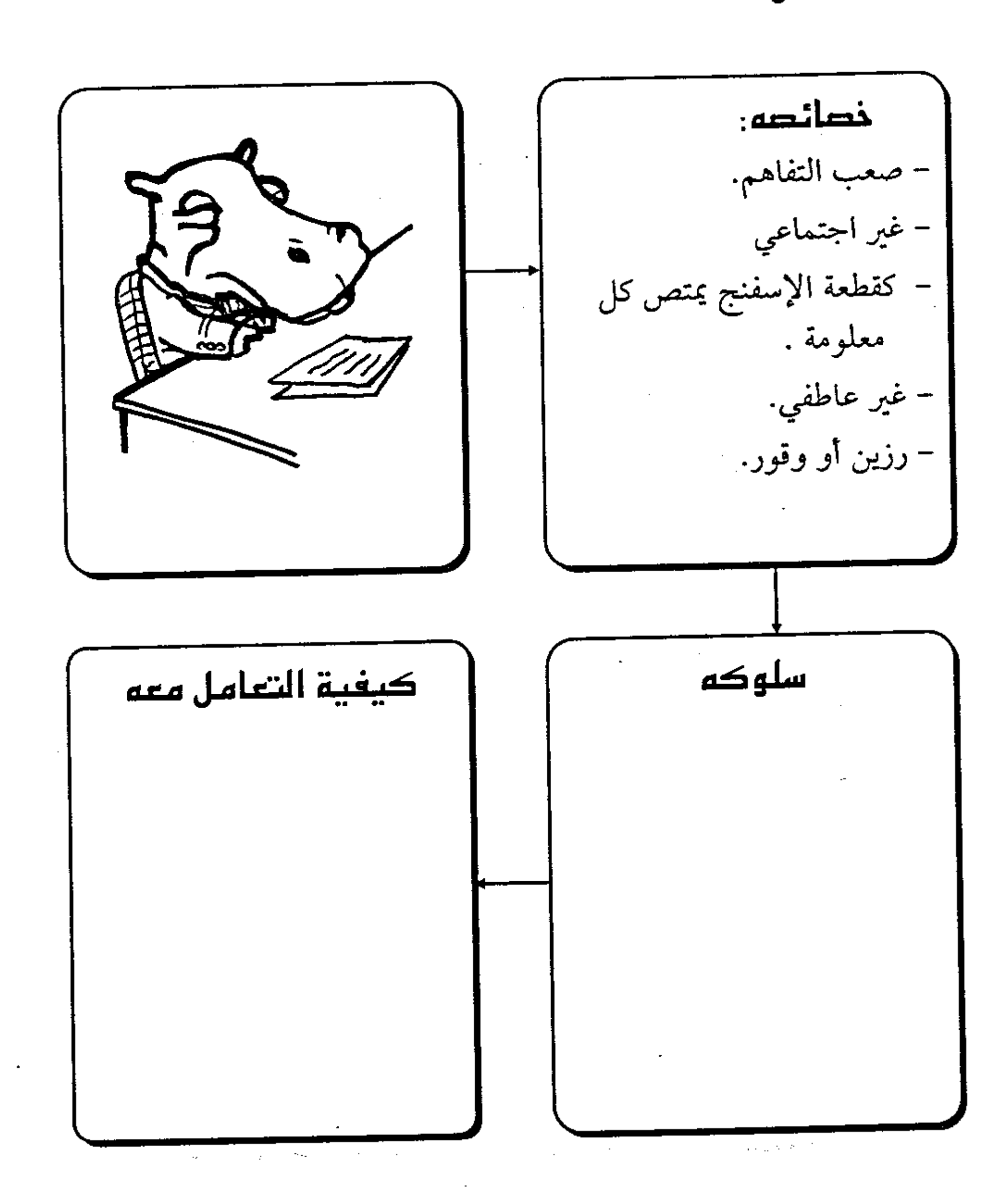
٥ـ المتردد الخجول (الانطوائي)



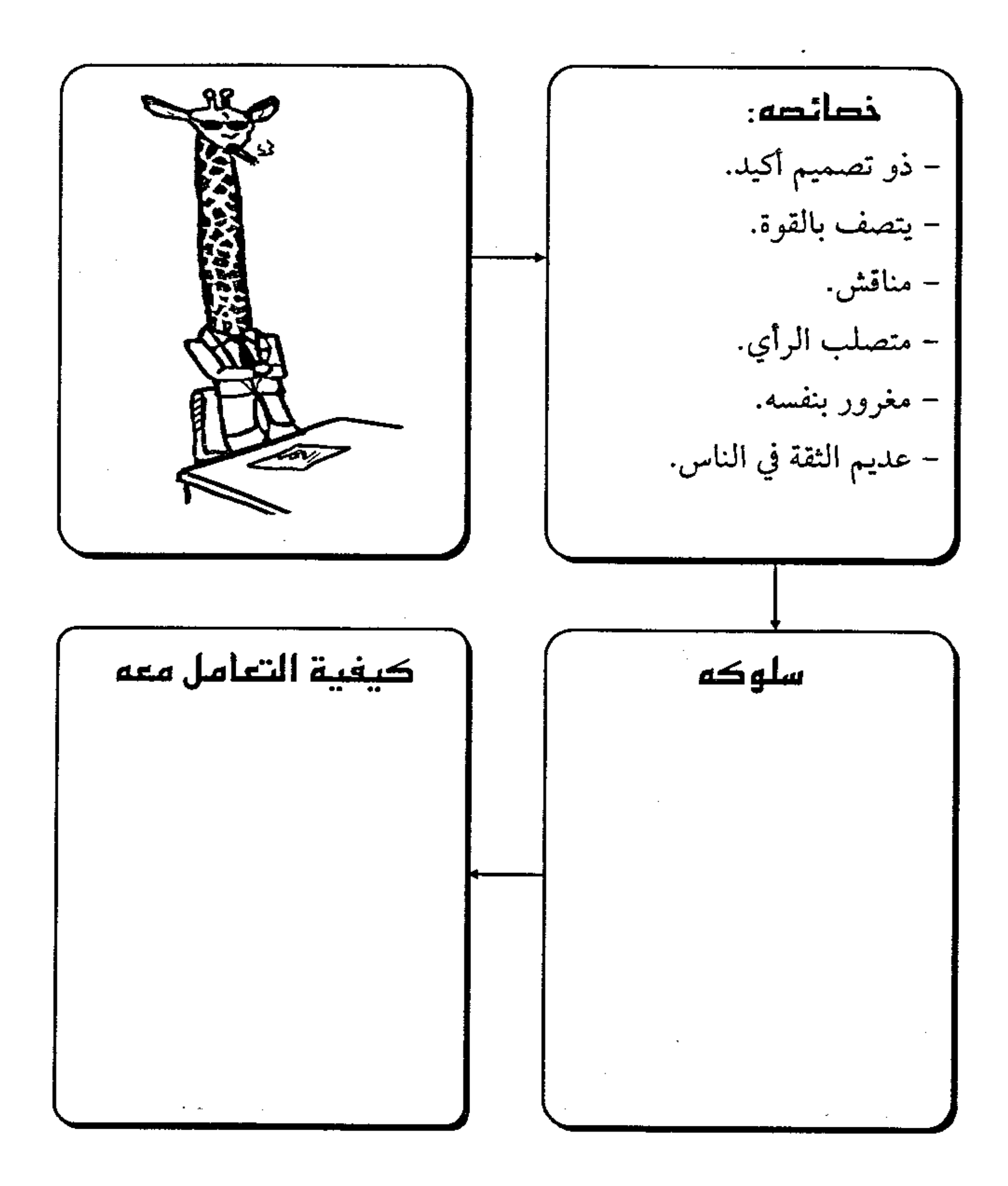
٦ـ غير المتعاون



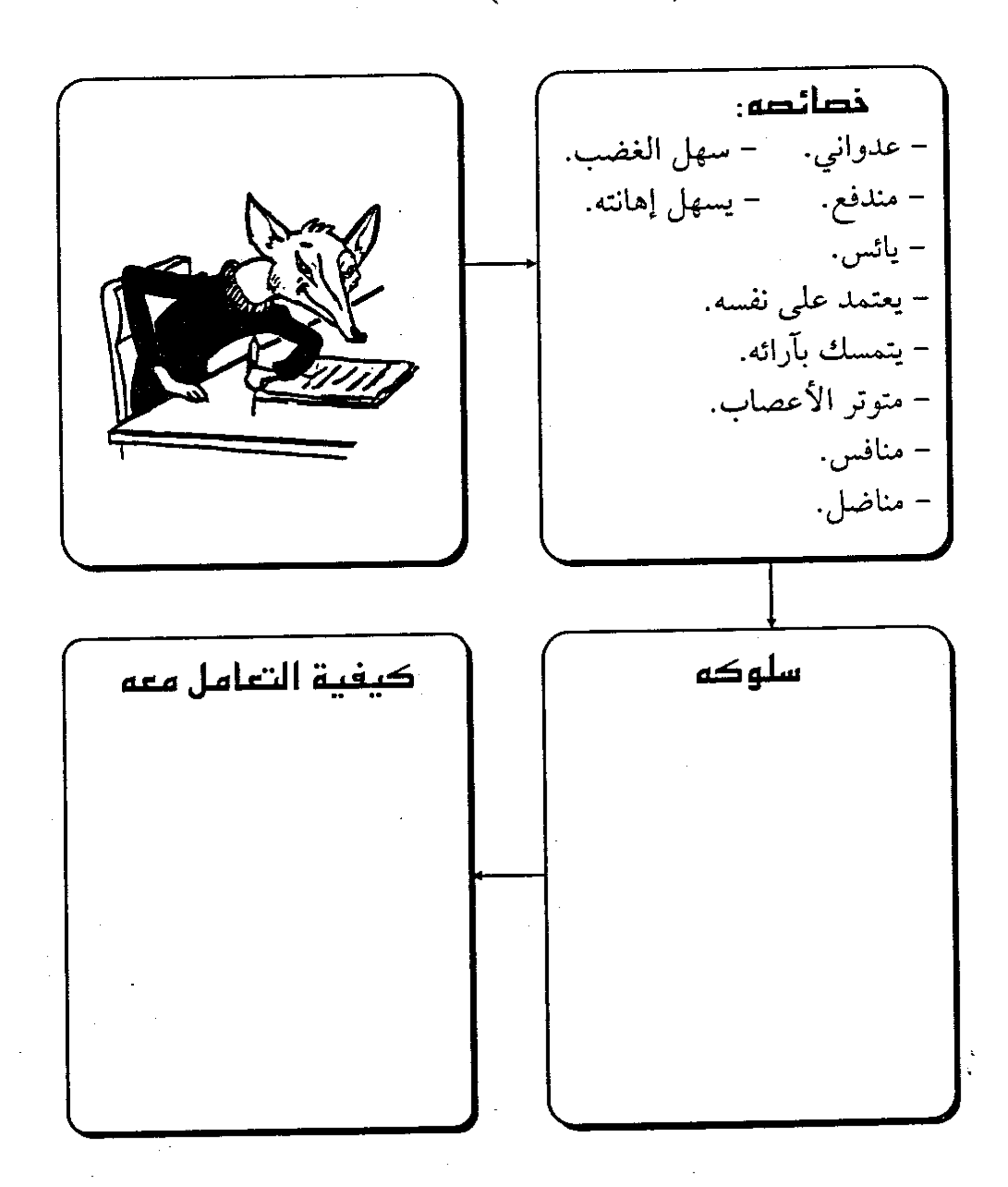
٧- الكسول


خصائصه:
- صعب التفاهم.
- غير اجتماعي
- كقطعة الإسفنج يمتص كل معلومة .
- غير عاطفي.
- رزين أو وقور.
سلوكه
كيفية التعامل معه

٨ـ المتعالي (المغرور)

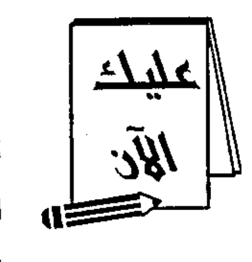


٩- المقاتل الخبيث (متصيد الأخطاء)



١٠ـ خشن المعاملة:





أن تقرأ الأوراق التالية، وانظر هل استطعنا أن نكون قريبين من إجابتك؟ إنها خبرات عشرات المدربين في التعامل مع الأنماط المختلفة من المتدربين ... فلا تحرم نفسك من هذه الخبرات.

التعليق:

وأضفنا لك تعليقًا نجعله رسالة إلى كل مدرب عند التعامل مع الأنماط المختلفة للبشر.



١ـ المشـاغب

خصائصه:

- تقليدي.
- منخفض الذكاء.
- يفتقد الثقة.
- يلتزم بالقواعد واللوائح.
- لا يميل إلى المخاطرة.
- عديم الخيال والابتكار.
- سلبي في وجهات نظره.

سلوكه

- لا تغريه الأفكار الجديدة.
- يهتم جدًّا بالتفاصيل.
- يثير الكثير من الاعتراضات.
- يعود دائمًا لذِكْر الماضي.
- ذو عادات عنيفة.
- يصعب حَثُّه على اقتناص فرص جديدة.
- عالي الصوت.

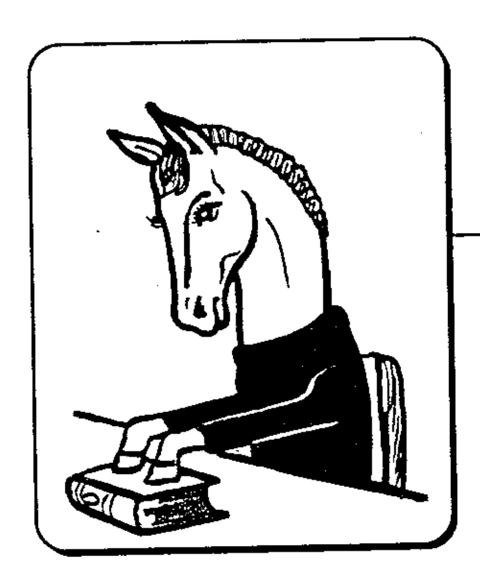
كيفية التعامل معه

- استمر في موقفك الإيجابي.
- اعتمد على نجاحك في الخبرات الماضية.
- أكد له أن لديك كثيرًا من الشواهد التي تؤيد أفكارك الجديدة.
- رد على جميع الاعتراضات بصبر.
- قَدِّم أفكارك الجديدة ببطء وبطريقة مقنعة.
- لا تدخل معه في جدال.
- يمكن أن تتركه للآخرين.



احتفظ بهدوء أعصابك ولا تدخل في جدال مع هذا النمط، لا تُحَوِّل النِّقاش إلى جوانب شخصية، وغالبًا ما سيقول هذا النمط جملة سخيفة، مِمَّا يؤدي إلى سهولة إسكاته وإشعاره بخطئه.

٢ ـ الإيجابي



خصائصه:

- جاد.
- معقول.
- حاسم.
- ذكي.
- مكتفٍ بذاته.
- متحمِّس.
- يهتمْ بالنتائج.

سلوكه

- يوجِّه الأسئلة.
- يقدم اعتراضات مقبولة.
- يُصْغِي ويستمع. - يتخذ قراراته.
- يقدم اقتراحات بنَّاءة.
- واقعي ومفاوِض عادل.
- يفكر مستقبلاً. - يثق في نفسه.
- منضبط في مواعيده.
- يبتكر ويُبْدع في عمله.
- لديه قدرة على التكيف.

كيفية التعامل معه

- اتخذ منهجًا ناضجًا في التعاملِ معه.
- كن أمينًا. - كن يقظًا متنبهًا.
- اتبع الخطوات المنطقية في الحديث.
- لا تأخذه كقضية مُسَلَّمَة.
- تقبَّلْ تحدياته واستجب لها.
- اكسب وُدَّه وأفسحْ له المجال.
- استفدْ من تقييمه ورؤيته للأمور.
- أحسن اختيار مَنْ يتعامل معه.
- انتقِ الألفاظ عند الحديث معه.
- ساعِده في تطبيق مقترحاته.
- أظهرْ له الجوانب الجادة في شخصيته.



نمط ممتاز، ولكن كنْ حذرًا معه، ودائمًا لا تدخل معه في حوار حول موضوع إلا إذا كنت مُلِمًّا تَمَامًا بجميع جوانبه، وإلا تحوَّلت العلاقة بينك وبينه إلى علاقة تلميذ بأستاذ.

٣ـ المدعـــــي



خصائصه:

- مسيطر.
- ساخر.
- عنيد.
- رافض.
- مهدد.
- متمسك برأيه.
- متعال.

سلوكه

- يحتقر الآخرين.
- يظهر معلوماته المتعالية.
- يحاول أن يُعْلِمَكَ عن عملك.
- يفتخر ويمدح نفسه.
- يُبْـــدِي اعتراضـــات لا صِـــلَةَ لَهَـــا بالموضوع.
- دائمًا متشكّك ومرتاب.
- يبرر أخطاءه دائمًا.
- يُظْهِر سلبيات الآخرين.

كيفية التعامل معه

- تلجأ إلى معلوماته كنوع من الإطراء أو المديح.
- تقبل تعليقاته، ولكن عليك أن تثابر في عرض وجهة نظرك.
- لا تغضب، بل حافظ على هدوئك.
- عليك أن تظل واقعيًا.
- لا تنتقم.
- لا تناقشه أمام الآخرين.
- أشعره بأهمية الاستفادة من آراء الآخرين.
- استوعب اعتراضاته، ورده إلى موضوع الحديث.
- اظهر محاسن الآخرين لديه.



لا تعطِ له فرصة للسيطرة أو إرهابك فكريًا، وعندما يعرض رأيًا أو اقتراحًا اطلب منه أن يشرحه، ويبين الأسباب، وإذا تبين لك أن السبب أو المُبَرِّر خطأ ادعه لكي يثبت أقواله بالأسانيد والأدلة، أو وَضِّحْ له بطريقة غير مباشرة أنك تعرف المعلومات الصحيحة.

٤ـ الودود كثير الكلام (الثرثار)

خصائصه:

- دافئ القلب. - واثق بنفسه.
- كثير الكلام. - ودود.
- يثق في الناس.
- مسترخي الأعصاب.
- غير منظم.
- يشعر بالأمان.
- كثير المرح.

سلوكه

- يتحدث كثيرًا.
- يرحب بزوَّاره.
- يتحاشى الحديث في العمل.
- يشجِّع السلوك الودِّي.
- يودُّ أن يُقَالَ عنه أنه لطيف.
- لا يحافظ على مواعيده.
- لا يهتم بالزمن أو بالتخطيط.

كيفية التعامل معه

- تسأله أسئلة تجبره على الإجابة بنعم أو بلا.
- توجهه إلى الحديث عن العمل الذي في أيدينا.
- لا تنخدع بالخروج عن الموضوع.
- تصرف تصرفات رجل الأعمال.
- قاطعة بلباقة، واطلب منه تلخيص ما يقول.
- لا تركز نظرك عليه، وتجاهل تعليقاته.
- اسمح للمستمعين بمقاطعته كلما أَصَرَّ على الحديث.
- حددْ وقتَ ونقاطَ الحديث معه بدقة.



ضع حدودًا على الوقت الذي يتحدث فيه؛ وذلك بالتدخل اللَّبق (تدخل بلباقة لإنهاء الحديث إذا استرسل فيه)، وحاول دائمًا أن توجِّه له الأسئلة التي يُجَابُ عنها بنعم أو لا، واحذر الأسئلة المفتوحة.

٥ـ المتردد الخجول (الانطوائي)

خصائصه:

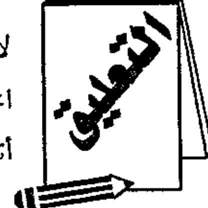
- خجول.
- قلق.
- مرتاب.
- يفتقد الثقة.
- متردد.
- يسهل تهديده.

سلوكه

- يجد صعوبة في اتخاذ القرار.
- شديد التعلق بالقواعد والقوانين.
- يؤجل اتخاذ القرارات.
- كثير الوعود عن المستقبل.
- يحتاج إلى مزيد من التأكيدات.
- يبحث عن المزيد من المعلومات.
- صعوبة الاختلاط بالآخرين.
- سريع الارتباك.
- يشك في قدراته.
- يحتاج إلى مَنْ يفكر له.

كيفية التعامل معه

- كن صبورًا.
- كن حازمًا.
- رد على جميع الاعتراضات.
- أعطه كثيرًا من التأكيدات.
- أظهر له مساوئ التأخير في اتخاذ القرارات.
- شجعه وبث الثقة في نفسه، وأثنِ على أعماله.
- أسند إليه الأعمال البسيطة التي يتقنها.
- أرشده إلى مصادر المعلومات للموضوع الذي بين يديه.
- افتح معه أبواب الموضوع، ودعه يفكر فيه.
- أشركه في مجموعة عمل، وكلّفه بمهمة معينة.



لا تحاول أن تدفعه للكلام، ابدأ بتوجيه أسئلة سهلة له عندما يتاح لك المجال، امتدحه وأَظْهِرْ له التقدير (أظهر له تقديرك وحماسك لرأيه حيثما أتيح لك ذلك؛ لزيادة ثقته بنفسه).

٦ـ غير المتعاون



خصائصه:

- انطوائي.
- صامت.
- لا يبدأ بالحوار.
- أناني.
- يحجب معارفه وخبراته عن الغير.

سلوكه

- لا تبدو انفعالات على وجهه.
- قليل الحديث.
- لا يتدخل في الحديث.
- يُبْدي عدم اكتراثه بالحوار الذي يدور حوله.
- يميل للإجابات المقتضبة.
- لا يقبل معونة ولا يقدمها.
- يصعب التفاهم معه.
- يتجنب الإجابة عن أسئلتك.
- لا يُظهِرُ اعتراضًا أو رضًا.

كيفية التعامل معه

- حاصِرْهُ بالأسئلة دائمًا.
- ضع له أسئلة مفاجئة تدل على معرفتك بخبراته ومعارفه.
- واجه إجابته المختصرة بأسئلة استيضاحية (كيف - أفضل أن توضح الموضوع أكثر...).
- استغل كفاءته وذكاءه.
- لا تلومه لومًا يسيء إلى ذاته.
- أشعره أنه يحتاج إلى الآخرين.
- أشركه في أعمال جماعية.



قَدِّرْ معلوماته ومعرفته وخبراته، وحاول أن تستفيد منها، حاول اكتساب صداقته، أَعْطِهِ الإحساسَ بأنك تحتاج إلى مساعدته وتعاونه.

٧ـ الكسول



خصائصه:

- صعب التفاهم.
- غير اجتماعي.
- كقطعة الإسفنج يمتص كل معلومة.
- غير عاطفي.
- رزين أو وقور.

سلوكه

- لا يلتزم بأي شيء.
- مستمع جيد.
- يتجنب الإجابة عن أسئلتك.
- يبدو شديد الانتقاد.
- لا يرغب في إظهار اعتراضات.
- يعتمد على الآخرين في إنجاز أعماله.

كيفية التعامل معه

- وجِّهْ إليه أسئلة مفتوحة.
- استخدم الصمت من جانبك لتضطره للإجابة.
- قم بأكبر قدر من البحث عن شخصيته قبل القيام بزيارته.
- اتبع خطوات بطيئة بالإيقاع العادي، ولا تتسرع في خطواتك.
- جَرِّبْ أن تدخل في مرحلة اختتام الحديث.
- كُنْ ودودًا.
- رَكِّزْ على الموضوعات التي تثير اهتمامه.



وجِّهْ له أسئلة مباشرة عن عمله وخبراته، واطلب منه النصيحة، وحاول أن تُشْعِرَه أنك تُقَدِّر رَأْيَه.

٨ـ المتعالي (المغرور)

خصائصه:

- ذو تصميم أكيد.
- يتصف بالقوة.
- مناقش.
- متصلب الرأي.
- مغرور بنفسه.
- عديم الثقة في الناس.

سلوكه

- لا يقوم بمساومة شاقة.
- يطلب دائمًا الحصول على مزايا لنفسه.
- يترك في نفسك انطباعًا بأهميته.
- يشير إلى مزايا الجهات الأخرى التي يتعامل معها.
- يكثر من المقاطعة في الحديث.

كيفية التعامل معه

- تأكد أنك مستعد دائمًا.
- حافظ على هدوئك، وابقَ واقعيًا.
- أصغِ إليه جيدًا. - كن حازمًا.
- الجأ إلى استخدام معلوماته والاستجابة لدواعي غروره.
- وجِّهْهُ وانصحه بأسلوب غير مباشر.
- أظهرْ له محاسن آراء الآخرين.
- أشرك معه في الأعمال شخصيات متميزة ومبدعة.
- استفدْ من آرائه.
- أشعره بحاجته إلى الآخرين.
- تجنب مواطن استثارته.

التعليق

لا تحاول أن تنتقده. كن صبورًا معه، ولكن حاول أن تضع له حدودًا تضعه في المكان الصحيح، وإذا استلزم الأمر استحسن تعليقاته.



٩- المقاتل الخبيث (متصيد الأخطاء)

خصائصه:

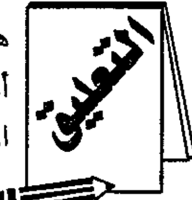
- عدواني. - سهل الغضب.
- مندفع. - يسهل إهانته.
- يائس. - يعتمد على نفسه.
- يتمسك بآرائه.
- متوتر الأعصاب.
- منافس مناضل.

سلوكه

- يبدي عدم الاهتمام.
- يرفض الآخرين.
- يرفض الأفكار.
- يستخدم أسلوب الهجوم على شخصك.
- يشكوك إلى الآخرين.
- يُكْثِرُ من الصياح.
- يحاول أن يروِّعك.
- يشكو مِنْ أنك تُضَيِّع وقته.

كيفية التعامل معه

- استمع إليه. - حافظ على هدوئك.
- لا تنفعل. - ابتسم وكن مرحًا.
- لا تأخذ الأشياء على أنها تَمَسُّ شخصيتك.
- ركز على مواضع الاتفاق أو الالتقاء معه.
- اتخذ المنطق وليست العاطفة أساسًا لمناقشته.
- اطلب منه كتابة أسئلة الحاضرين، ويكتب حلولها ويستعرضها في النهاية.
- لا تستفز مشاعره.
- تعرَّف على اعتراضاته، وتقبلها، وافهم أسبابها.



هذا النوع يحاول أن يُوقِعَكَ في المصيدة أو الفخ، والعلاج معه هو؛ أن تجيب عن سؤاله بسؤال، وكرر ذلك واجعله دائمًا في موقف المدافع، واطلب منه إبداء رأيه.

١٠- خشن المعاملة:



خصائصه:

- سريع الغضب. - مندفع.
- متمسك بآرائه.
- متوتر الأعصاب. - عدواني.
- متصلب الرأي.
- يريد أن يترك انطباعًا بأهميته.
- لا يهتم بك أو خدمتك.
- يستخدم أسلوب التجريح.
- لديه غرور في نفسه.

سلوكه

- لا يراعي شعور الآخرين عند تعامله معهم.
- لا يبدي اهتمامًا بالآخرين.
- لا يُقَدِّم أي مساعدات للآخرين.
- يريد أن يترك انطباعًا بأهميته.
- لا يتنازل عن رأيه.

كيفية التعامل معه

- لا تستفز مشاعره، وتعامل معه بتواضع وثقة.
- أحسن استقباله، وتَحَلَّ بسعة الصدر معه.
- أشعره بأهمية رأيه، مع توضيح أهمية عرض الآراء الأخرى.
- أخلص في الاهتمام به، مع إسداء الخدمات له.
- لا تقع في مصيدة الجدل الشخصي بينك وبينه، وتحاشاه عند الهجوم.
- لا تفضح عيوبه ولا تُشَهِّرْ به.
- جوِّد أعمالك؛ حتى لا تكون موضعًا للتجريح.
- أظهر تقديرك الْمُبَكِّر لإجاباته.
- عَمِّق نقاط الاتفاق.
- شجع المجموعة على التعامل معه.

التعليق

تستطيع أن تجيب عن السؤال الأول الآن، فإن خشن المعاملة يحتاج منك جهدًا نفسيًا خاصًا لتحتفظ به بين المتدربين، وإلا فلن تجده في الصورة. (راجع الصورة ص)

(تعليقات الشخصيات)

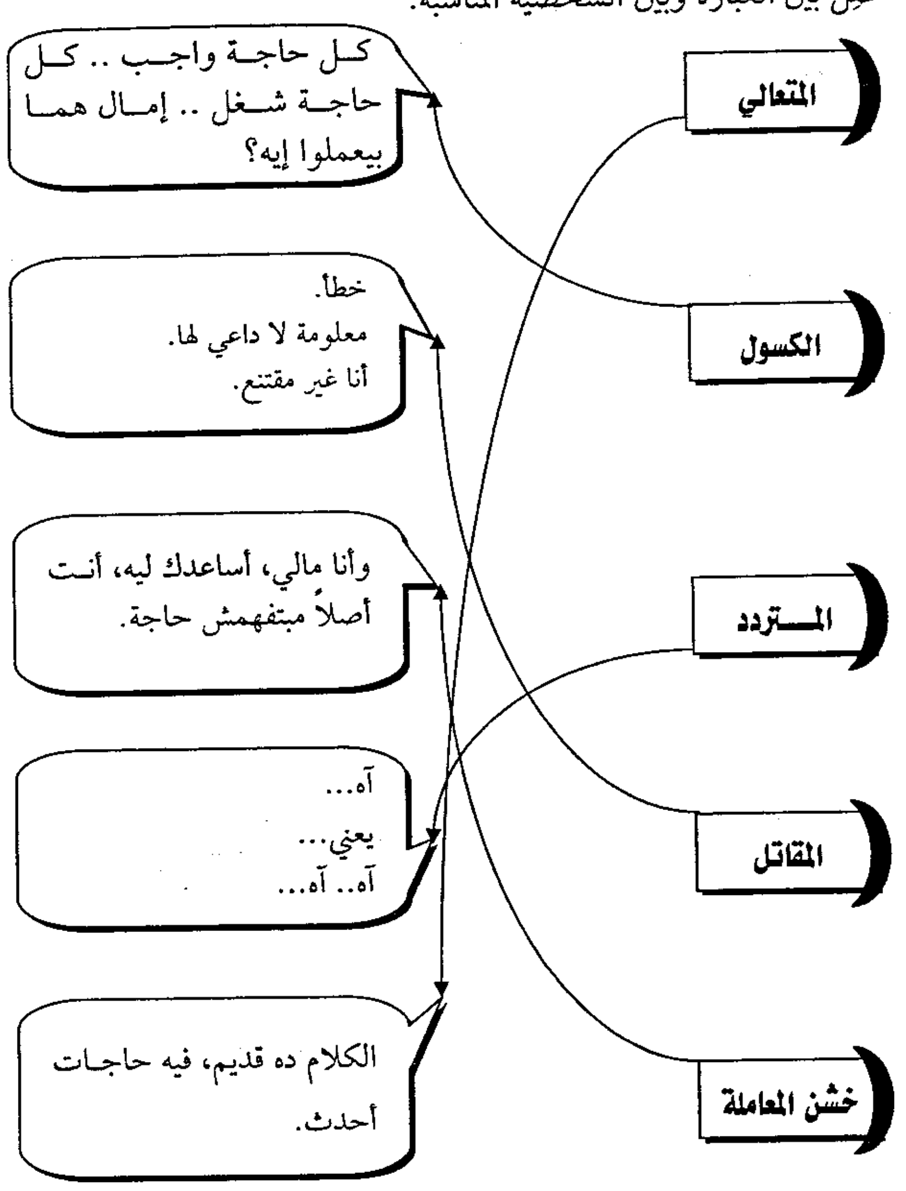
صِلْ بين العبارة وبين الشخصية المناسبة:

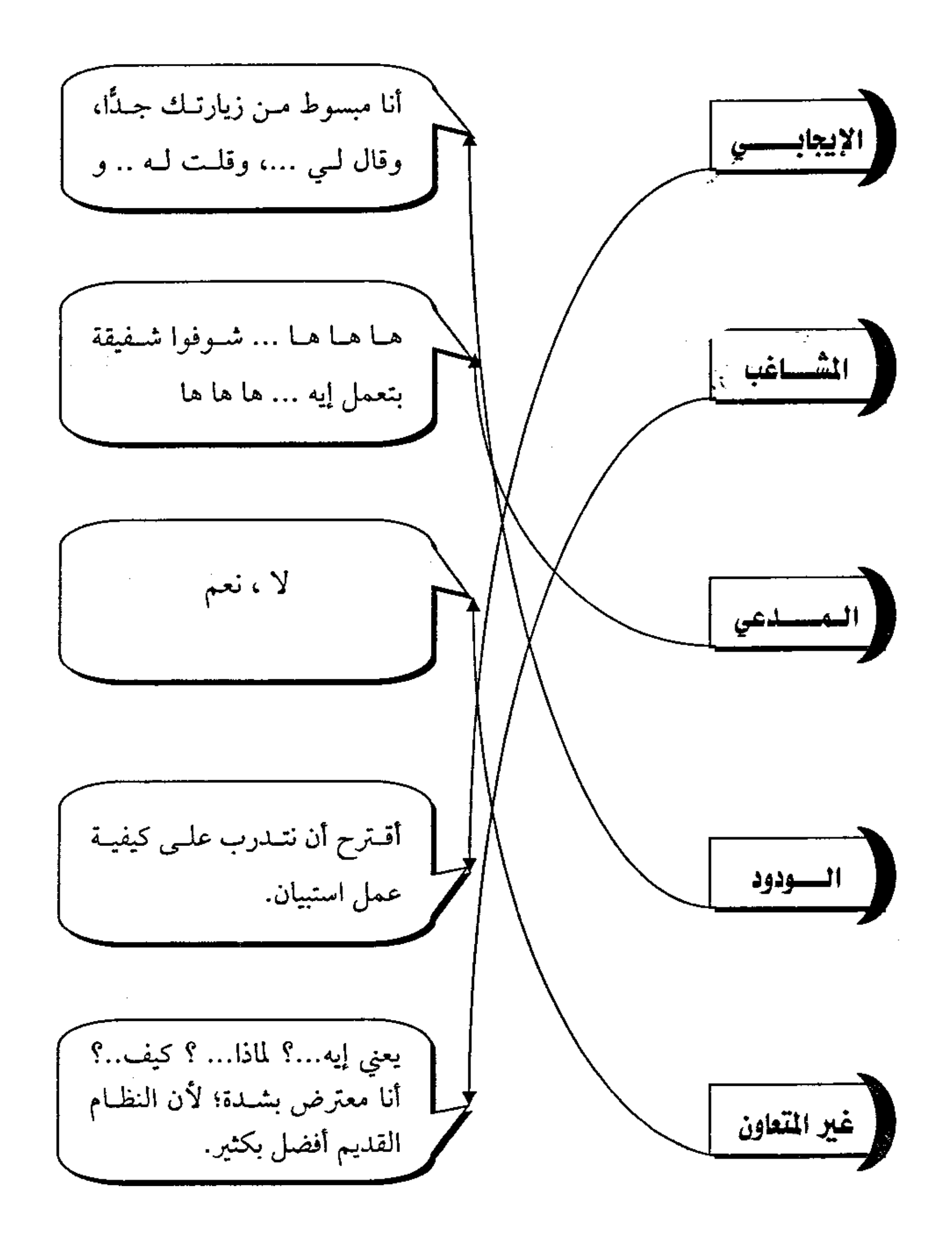
الشخصية	العبارة
المتعالي	كـل حاجـة واجـب .. كـل حاجـة شـغل.. إمـال همـا ... ؟
الكسول	خطأ. معلومة لا داعي لها. أنا غير مقتنع.
المـتردد	وأنا مالي، أساعدك ليـه، أنـت أصلاً مبتفهمش حاجة.
المقاتل الخبيث	آه... يعني... آه.. آه...
خشن المعاملة	الكـلام ده قـديم فيـه حاجـات أحدث.

الإيجابي	أنا مبسوط من زيارتك جدًّا، وقال لي ....، وقلت له .. و
المشاغب	ها ها ها... شوفوا شفيقة بتعمل إيه... ها ها ها .
المدعي	لا ، نعم
الودود	أقترح أن نتدرب على كيفية عمل استبيان.
غير المتعاون	يعنى إيه...؟ لماذا... ؟ كيف..؟ أنا معترض بشدة؛ لأن النظام القديم أفضل بكثير.

الإجـــابات

صِلْ بين العبارة وبين الشخصية المناسبة:




أنا مبسوط من زيارتك جدًا، وقال لي ...، وقلت له .. و
ها ها ها ... شوفوا شفيقة بتعمل إيه ... ها ها ها
لا ، نعم
أقترح أن نتدرب على كيفية عمل استبيان.
يعني إيه...؟ لماذا... ؟ كيف..؟ أنا معترض بشدة؛ لأن النظام القديم أفضل بكثير.
الإيجابي
المشاغب
المدعي
الودود
غير المتعاون

أنت متدرب

كل الأساتذة يجلسون يومًا في مقاعد المتعلمين، وأنت كنت متدربًا يومًا ما؛ ولذلك نضع لك هذا الاختبار كي تتذكر فيه يوم كنت متدربًا، وأظنك ستتعرف من خلال هذا الاختبار على نوعٍ من المتدربين قريب إلى نفسك .. هو أنت!!

وتستطيع بعد ذلك التعرف على المتدربين مِنْ حولك، وتعرفهم على أنفسهم.

أنت متدرب

ضع علامة (√) أمام الإجابة التي تنطبق عليك:

١- حين تستمع إلى آراء الآخرين

أ- تعطيها حقَّها من الاهتمام. [ ]

ب- تستمع إليها على مَضَضٍ. [ ]

جـ- لا تُلْقِي لَهَا بَالا. [ ]

٢- إذا وَجَّه لك أحدُ الأشخاص نقدًا بنَّاءً، هل:

أ- تتقبله بصدر رحب، وتحاول الاستفادة منه. [ ]

ب- تحاول أن تثبت له أن هذا النقد ليس في مَحَلِّه. [ ]

جـ- تثور في وجهه ثورة عارمة، معلنًا أنه مخطئ في كل ما يقول. [ ]

٣- حين تحضر في إحدى الدورات، هل:

أ- تبادر إلى المشاركة وتبادل الخبرات مع الآخرين. [ ]

ب- تشارك إلى حد ما وأنت تستشعر التميز عنهم. [ ]

جـ- تشعر أنهم أقل منك كفاءة، ولا تشاركهم على الإطلاق. [ ]

٤- إذا تيقنت وقوعك في خطأ ما:

أ- هل تشعر بالندم وتبادر إلى الاعتذار؟ [ ]

ب- تستشعر خطأك، ولكن صعب عليك الاعتذار. [ ]

جـ- تأخذك العزة بالإثم فلا تشعر بالندم ولا تعتذر. [ ]

٥- إذا كنت في اجتماع ما، هل:

أ- يتساوى عندك الجلوس في أى مكان. [ ]

ب- تميل إلى الجلوس في موضع بارز. [ ]

جـ- تصر على الجلوس على المنصة، وتشعر أنك أحق الناس بها. [ ]

٦- إذا كان لأحد الناس رأي في قضية ما، وكنت تخالف هذا الرأى:

أ- هل تعتبر أن رأيه يحتمل الصواب والخطأ؟ [ ]

ب- تعتبر أن رأيه به نسبة ضئيلة من الصواب، وأن رأيك هو الأصوب. [ ]

جـ- تعتبر أن رأيه خطأ ١٠٠٪، وأنك الأصوب دائمًا. [ ]

٧- إذا تحدث أحد الأشخاص، ووجدت أن كلامه ينقصه الصواب، هل:

أ- تتركه ولا تعقب على كلامه إلا بعد الانتهاء؟ [ ]

ب- تتركه يتحدث وتقاطعه بين الحين والآخر؟ [ ]

جـ- تقاطعه باستمرار، وتحاول منعه من إكمال حديثه؟ [ ]

٨- إذا كنت في مجموعة من الناس، فهل ..

أ- تجلس بطريقة ترضيهم مراعيًا لمشاعرهم حتى ولو ضغطت على نفسك؟ [ ]

ب- تجلس بالطريقة التي تريحك بعد استئذانهم؟ [ ]

جـ- تجلس بالطريقة التي تحلو لك دون مراعاة لوجودهم؟ [ ]

٩- عند حضورك لدورة جديدة ...

أ- تتكيف ببطء مع زملائك. [ ]

ب- لا تتكيف معهم. [ ]

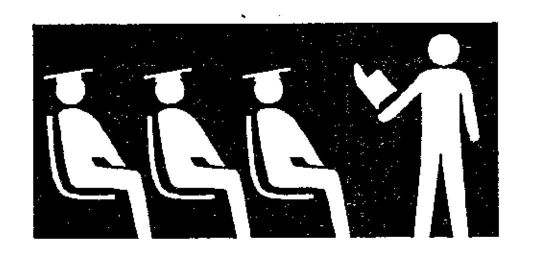
جـ- تتكيف معهم بسرعة. [ ]

١٠- عند ذهابك لحضور الدورة، فإنك ...

أ- تحضر قبل الموعد بوقت قليل. [ ]

ب- تحضر في موعدك. [ ]

جـ- تحضر متأخرًا قليلا. [ ]

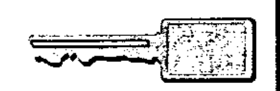




سجل درجتك وفقًا لما اخترته



رقم العبارة	أ	ب	جـ
١	٣	٢	١
٢	٣	٢	١
٣	٣	٢	١
٤	٣	٢	١
٥	٣	٢	١
٦	٣	٢	١
٧	٣	٢	١
٨	٣	٢	١
٩	٢	١	٣
١٠	٢	٣	١
الدرجة الإجمالية			



مفتاح التدريب

أكثر من ٨٠ أنت متدرب متميز، قد تفيد المدرب والمتدربين.

من ٧٩ - ٦٠ أنت متدرب جيد، وستستفيد من الدورات.

من ٦٠ - ٥٠ أنت متدرب جيد، ولكن حاول أن تستفيد من الدورات.

أقل من ٥٠ أنت متدرب تحتاج إلى جهد أكثر لكي تستفيد من

الدورات.



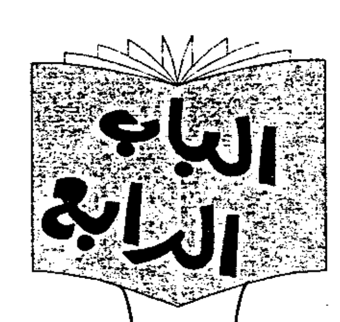


إلى كل متدرب يسعى إلى التميز في التدريب: عليك بالنصائح التالية:

- حتى لا تتعرض للوقوع في الخطا اجلس في الصف الأخير.
- وعند التعارف لا تفصح عن شخصيتك، واكتفِ بذكر اسمك فقط دون اسم أبيك.
- لا تعبر عن رأيك بصراحة؛ حتى تتقي النقد إذا وقعت في الخطأ.
- وإذا اضطررت فاكتفِ بكتابة الإجابة في ورقة صغيرة.
- إذا حُوصِرْتَ بالأسئلة فعليك بالبكاء للخروج من هذا المأزق.
- وأخيرًا لا تجادل ولا تناقش، ورد عليهم بقوله تعالى: ﴿ لاَ تَسْأَلُوا عَنْ أَشْيَاءَ إِن تُبْدَ لَكُمْ تَسُؤْكُمْ ﴾ (المائدة: ١٠١).
- وأرجوك.

لا تحضر المرة القادمة!!!



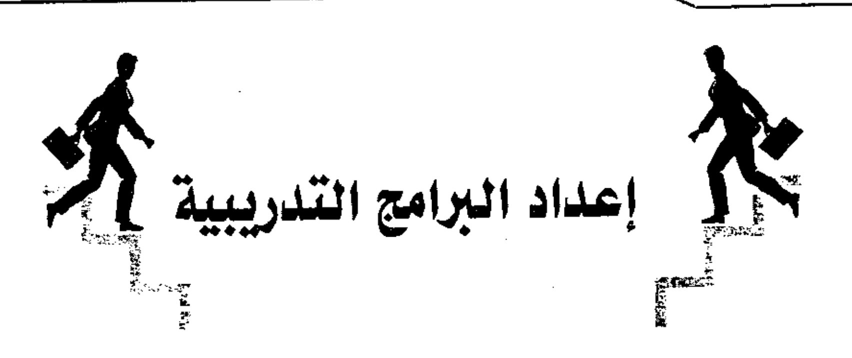


إعداد البرامج التدريبية



إذا إردت أن تجيد السباحة
فألق بنفسك في الماء





«إن التجربة العملية هي خير وسائل التدريب» هكذا يقول لنا الخبراء.

ويقولون

إذا أردت أن تجيد السباحة فألق بنفسك في الماء

نعم.. ولذلك لا ندعي أن دخولك إلى عالم التنفيذ معناه حصولك على درجة الكمال في المعرفة، ولكن قد نقول: إن لديك الآن صورة جيدة عن العملية التدريبية.

لقد تعرفت فيما سبق عن مفهوم العملية التدريبية وأهدافها، وتعرَّفت على سِمَات المدرب الممتاز والمهارات التي يحتاجها، وتعرفت على مفاتيح شخصية المتدرب والأنماط المختلفة للمتدربين، وكيف تتعامل معها. ومَرَّ عليك عرض وافٍ لوسائل وطرق التدريب، والمساعدات التدريبية والأدوات التي تلزم للقيام بالعملية على أكمل وجه.

أراكَ تنظر إليَّ مشدوها، والسؤال يفور في نفسك ...

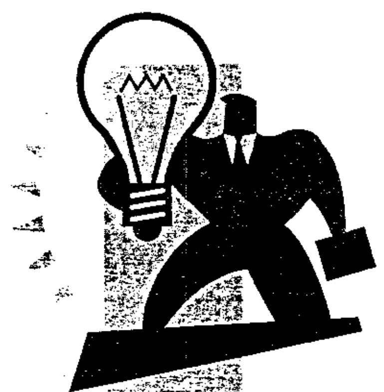
هل بعد ذلك كله ترى أني لا أصلح في إدارة عملية تدريبية؟!



أقول لك: لا .. ولكن هناك نقطتان:

الأولى: أنك تحتاج إلى الممارسة العملية في قاعة التدريب كمتدرب، ولـذلك عليـك بإعـداد نمـوذج مصـغر لـدورة تدريبيـة وعرضـها وسمـاع التعليق عليها ونقد المحيطين بك.

الثانيةكلها جوانب تدخل في نطاق المعرفة ... نعـم وصـلناها إليـك بطـرق عملية، إلا أنهـا لا زالـت تحتـاج إلى **التـــدريب والتـــدريب والتـدريب**، وسـيكون ذلـك في ميدان الأداء إن شاء الله.



أمـا الآن فنريـد أن تطمـئن علـى هـذه المعارف من خلال هذا الاختبار البسيط:



أنت والعملية التدريبية



- ضع علامة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك الخاص في كل عبارة من العبارات التالية:

م	العبارة	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق
١	كلما زادت المهارات للأفراد زاد التعاون بينهم لإنجاز العمل.	٣	٢	١
٢	تحديد الأهداف عملية تختص بها الإدارة العليا فقط.	٢	٣	١
٣	لا يعتبر رضا المتدربين دلالة على نجاح البرنامج.	١	٣	٢
٤	السلوك الدفاعي للمتدرب دلالة على نقص مهاراته.	١	٣	٢
٥	عدم المعرفة تساهم في التردد عند إبداء الرأي.	٣	٢	١
٦	إن تحديد الوسائل التدريبية من اختصاص المدربين فقط، ولا دَخْلَ للمديرين في ذلك.	٣	٢	١
٧	جمع المعلومات حول المستهدف يعوق من أداء المدرب ويجعله حذرًا جدًّا.	١	٢	٣
٨	إدارة التدريب لا بد وأن تركز على تحسين الأداء للمتدرب.	٣	٢	١
٩	إن الصفات الشخصية للمدرب هي العامل الأساسي في نجاح البرنامج التدريبي.	١	٢	٣
١٠	من الواجب تحديد أهداف البرنامج التدريبي أولا.	٣	٢	١
١١	كلما زادت المعلومات في العملية التدريبية كلما كان أفضل.	١	٢	٣
١٢	يمكن تنمية التفكير الابتكاري عن طريق تعدد الوسائل التدريبية.	٣	٢	١

م	العبـــارة	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق
١٣	الرقابة والمتابعة من أهم وظائف إدارة التدريب.	١	٢	٣
١٤	من الضروري أن يتم تقييم البرامج التدريبية أولا بأول.	٣	٢	١
١٥	كلما كانت المساعدات التدريبية متطورة كلما أَدَّتْ دورها بفاعلية.	٣	٢	١
١٦	عمليات التدريب قد تكون عَثِرَة في سبيل التطوير لطول وقتها.	١	٢	٣
١٧	تنمية الأفراد هو الأساس لتنمية المنظمات.	٣	٢	١
١٨	التدريب نشاط منظم يركز على تغيير سلوك الأفراد.	٣	٢	١
١٩	لا يوجد فرق بين التعليم والتدريب.	١	٢	٣
٢٠	توحد وظيفة المتدربين يجعلهم نَمَطًا واحدًا في التعامل.	١	٢	٣

الآن

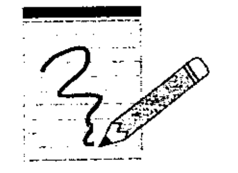
أين أنت مما سبق؟

بعد جمع الدرجات يمكن أن تتعرف على مدى استيعابك للموضوعات التي سبق دراستها في هذا البرنامج.

أكثر من ٤٥ يمكنك الآن أن تُعِدَّ دورة فقد أَجَزْنَاكَ.

من ٣٠-٤٤ حاول مراجعة ما سبق في الأقسام الثلاثة، وسوف تستطيع المساعدة في إعداد دورة.

أقل من ٣٠ يا نوم .. يا نوم !!



مراحل إعداد وتنفيذ العروض

اسمحوا لي أن نعود قليلا للخلف حيث **القسم الأول** من أقسام هذا الكتاب حين تحدثنا عن المدرب، وكانت أهم المهارات التي تعاملنا معها هي **مهارات الإلقاء والعرض:**

وهناك عرضنا لعشرة مبادئ للإلقاء والعرض .. هل تذكرها؟!

تذكر الآن المبدأ الخامس وهو: **خَطِّطْ، نظم .. استعد** وتحدثنا في هذا المبدأ عن ثلاث مراحل تمر بها قبل تنفيذ العروض، وهي:

أ- التخطيط للإلقاء والعرض.

ب- تنظيم الأفكار.

جـ- الاستعداد للتقديم والعَرْض.

١٠ مبادئ للإلقاء والعرض

١- استعن بالله.
٢- الثقة في النفس والإيمان بالمهمة.
٣- تعرَّف على مستمعيك.
٤- اجمع الكثير والجديد عن موضوعك.
٥- خطط، نظم، استعد.
٦- كن صديق أجهزتك وأدواتك.
٧- الإلقاء فن جميل.
٨- ابتسامتك تذيب الجليد.
٩- لا تتخلَّ عن مرحك في أحرج المواقف.
١٠- راجع مهارات الاتصال الفعال.

أ- التخطيط للإلقاء والعرض

هل يمكنك أن تتخيل بناء بيت بدون وضع خطط للبناء؟! فهناك حاجة - قبل بناء مثل هذا البيت - إلى خطط توضِّح المواد اللازم شراؤها، ثم كيفية استخدام هذه المواد. وبنفس الطريقة فإن وضع خطة لِمَا تقوم بعرضه وتقديمه يجعل منه أكثر كفاءة، ويحقق له النجاح المنشود، ويساعد في ذلك اتباع الخطوتين التاليتين وهما:

* وضع الأهداف.

* تحليل جمهور المستمعين.

الخطوة الأولى: وضع الأهداف.

تتمثل الخطوة الأولى في أن تدون جملة بسيطة تتضمن هدفك أو أهدافك؛ مثلا: (هدفي إكساب المتدربين مهارات في موضوع ...).

الخطوة الثانية: تحليل جمهور المستمعين.

وسوف يفيدك هنا المبدأ الأول الذي تحدثنا عنه سابقا كثيرًا.



(تعرف على مستمعيك) وضع نفسك مكانهم، وضع في اعتبارك العناصر الثلاثة الآتية:

١- ما هي قيم واحتياجات وقيود مستمعيك؟

والقيم التي تحكم المستمعين قد تكون قيمًا أخلاقية أو دينية، أو مذهبية، أو قوانينَ للعمل.

أما احتياجاتهم: فلا بد من التعرف عليها من خلال استبيانات الـ C.V والتوقعات التي يفضل أن تكون قبل الدورة بوقت كاف لدراستها.

والقيود: هي مجموعة المبادئ الأساسية من أعراف وتقاليد وأسرار عمل وغيرها، التي على أساسها يمكن للمستمعين الانفتاح على المجموع.

٢- ما المستوى المعرفي لجمهور المستمعين؟



هـل حـدث واسـتمعت إلى الـبعض وهـو يقـدم أثنـاء عرضـه الكـثير مـن الاختصـارات أو المصـطلحات الفنيـة غـير الشـائعة وغـير المعروفـة لجمهـور الحاضرين؟

علـى كُـلٍّ فإننـا نقـترح عليـك أن تعتـبر الجمهـور جـاهلا ولا يفهـم أى مصطلحات متخصصة قد تسـتخدمها، فـإذا مـا اسـتدعت الضـرورة اسـتخدام بعضها فما عليك إلا أن تشرحها بكلمات سهلة ومفهومة مقدمًا.

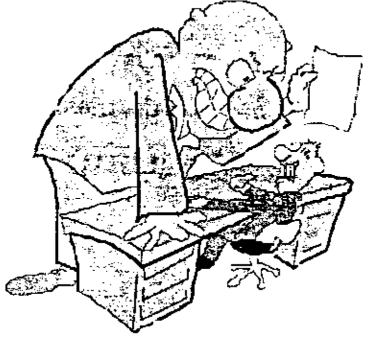


٣- ما الذي يمكن أن يؤدي إلى أطيب النتائج؟

يجب أن تسأل نفسك أولا: أي طرق العرض والكـلام والإقنـاع والإثبـات يمكن أن يتجاوب معها الجمهور بأفضل شكل ممكن؟ وأيها يمكـن أن يـؤدي إلى رد فعل غير مناسب؟ وخطط ملاحظاتك طبقًا لذلك.

أنا مستقيل

دخل المدرب المبتدئ حجرة مدير المركز متجهِّمًا، ووضع أمامه ورقة مطوية.



رفع السيد المدير عينيه وصوَّبها إلى المدرب المبتدئ ونظر في الورقة، وقال في محاولة للابتسام: ما هذا ؟!

قال المدرب في جدية: استقالتي.

قال المدير في هدوء: إحنا لسه ابتدينا.

انفجر المدرب في غضب وقال: هؤلاء وحوش يا أستاذي، وحوش ... أناس حضروا لتصيُّد الأخطاء والإيقاع بمدربهم .. الشركات أرسلت أناسًا تلعب.

قاطعه المدير مستفهمًا: ماذا حدث بالضبط؟

قال المدرب شارحًا بدقة:

واحد قاعد متربص بي في كل حاجة، معترض على كل كلمة أقولها لكي يطلعها غلط .. وواحد قاعد مش عاجبه حاجة خالص، وبيناقشني في كل كبيرة وصغيرة .. حاولت أحل المشكلة وأرد على كل كلمة بيقولها عشان يعرفوا أني متمكن منفعش ... حاولت أجاملهم وأكمل كلامي برضه منفعش، حاولت أقفل باب المناقشة وأسفِّه كلامهم برضه مفيش فايدة .. الناس بقت مقتنعة بيهم، وفشلت فشل ذريع ... سيبتهم ومشيت، ناس تجنن.

قال المدير في ابتسامة عريضة: والموعد القادم سيكون الأمر أفضل من ذلك ... تفضل استمر.

ترى هل المدير على حق ؟

وقبل أن ننتقل من هذه النقطة أضيف عليها:

تعرف على المكان والأجهزة.

حيث تعتبر عملية الاختيار والإعداد الجيد للغرفة التي سيتم فيها الإلقاء والعرض مهمة وضرورية؛ وذلك حتى تضمن ألا يشغلك أثناء العرض ضيق المكان أو قلة الكراسي أو عدم وجود مصدر كهربائي؛ ولذا يجب أن يُرَاعَى في إعداد المكان ما يلي:

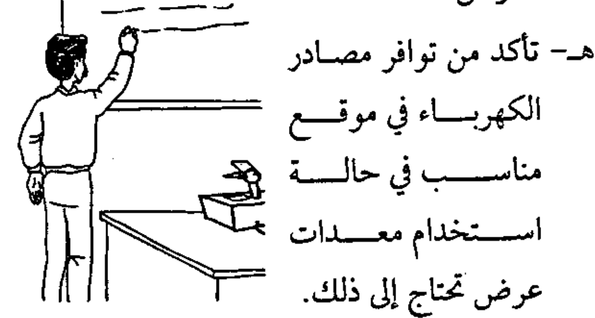
أ- مناسبة الحجم لعدد المدعوين.

ب- مناسبة درجة الحرارة (من ١٨ إلى ٢٠ درجة مئوية).

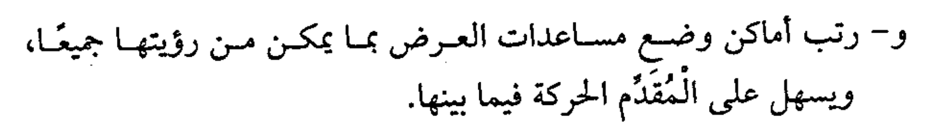
جـ- مناسبة الإضاءة، بحيث تمكن الحضور من تسجيل ملاحظات، وفي نفس الوقت توفر الرؤيا الجيدة لوسائل ومساعدات العرض.

د- اختيار طريقة تنظيم المقاعد داخل الغرفة، بما يتناسب مع العدد، وينصح دائمًا باستخدام شكل حرف U أو ما يسمى شكل «حدوة الحصان» SHOE HORSE فهي تشجع على المناقشة، كما يجب التأكد من أن الجميع يستطيع مشاهدة مساعدات العرض.



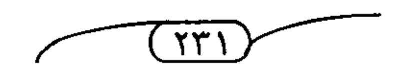


هـ- تأكد من توافر مصادر الكهرباء في موقع مناسب في حالة استخدام معدات عرض تحتاج إلى ذلك.



و- رتب أماكن وضع مساعدات العرض بما يمكن من رؤيتها جميعًا، ويسهل على الْمُقَدِّم الحركة فيما بينها.

وتعلم من الأستاذ حريص



حقيبة الأستاذ حريص

الأستاذ (**حريص**) مدرب ممتاز، وهو في طريقه التقى بأحد أصدقائه المدربين الأستاذ (فالح) فقال له: على فين يا أستاذ حريص؟ ... وإيه الشنطة دي؟

حريص: عندي شغل يا سيدي، ودي شنطة الشغل.

فالح: يعني دورة تدريبية .. وكل دي شنطة!! يا ترى فيها إيه؟ عِدَّة يا أستاذ حريص؟

حريص: طبعًا يا فالح يا خويا، معايا مشترك كهربائى بسلك إشارة، وملاءة بيضاء. وستارة سوداء.

فالح (مندهشًا): كل ده ليه؟! ما احنا بندرب برضه، وبنروح إيد ورا وإيد قدام.

حريص ينظر إلى الساعة ويقول: على العموم معايا وقت أفهمك.

المشترك يا أستاذ لأن معظم برايز الكهرباء في قاعات التدريب لا تصلح لفيشة البروجيكتور، وممكن يكون مصدر الكهرباء بعيد.

فالح: وقلم الإشارة ده واضح، لكن أي عصايا تنفع أو حتى بذراعي.

وإيه حكاية ملاية السرير.. هو إنت هتنام.

حريص: في كثير من الأحيان بتكون الحوائط ملونة، أو لا توجد لوحة عرض، فأفردها وأعرض عليها.

فالح: والستارة السوداء.

حريص: لأني عاينت قاعة التدريب فوجدت أن الشمس في وجه المتدربين، والستارة تحجب الشمس.

فالح: أتعبتَ مَنْ بعدك يا حريص.

بـ تنظيم الأفكـــار

من الأفكار الجيدة أن تبدأ بتنظيم صلب موضوع الحديث غير عابئ بالمقدمة مبدئيًّا ذلك أن المقدمة يمكن أن تنبع تلقائيًّا من صلب الموضوع، وهو ما يعرفه جيدًا المتحدثون المتمرسون، ونقدم لك فيما يلى بعض الخطوات المفيدة في هذا الصدد.

الخطوة الأولى: تدوين الأفكار الرئيسية.

الخطوة الأولى : تدوين الأفكار الرئيسية .
الخطوة الثانية : حدد النقاط الفرعية .
الخطوة الثالثة : حدد الفوائد والمزايا .
الخطوة الرابعة : وضع اللمسات الأخيرة .
الخطوة الخامسة : تحديد المساعدات البصرية .
الخطوة السادسة : مراجعة وإعادة النظر في الفكرة الأساسية.
الخطوة السابعة : وضع المقدمة .
الخطوة الثامنة : صياغة الخاتمة والنتائج .

دَوِّنْ كلَّ ما يَعِنُّ لك من أفكار رئيسية ممكنة في وريقات صغيرة، كل فكرة في وريقة مستقلة. دعِ الأفكار تتدفق وتنساب كما تشاء دون مراجعة لَهَا أو تمحيص (فهذا سيأتي فيما بعد)، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار.

وبمجرد توافر عدد كبير من الأفكار، ابدأ في فحصها والتخلص من بعضها محاولا الاقتصار على عدد محدود من الأفكار (ما بين فكرتين وخمس أفكار فقط)، فإذا كانت الأفكار أكثر من خمس حاول التخلص من الزيادة بجعلها نقاطًا فرعية.

وتكون هذه هي الأفكار الرئيسية التي تخطط لتوصيلها لمستمعيك، أما الأدلة والبراهين والمزايا وبعض التفسيرات المحددة فسوف تصبح نقاطًا فرعية.

الخطوة الثانية: حدد النقاط الفرعية.

بمجرد وضع الأفكار الرئيسية يكون من الضروري وضع الأفكار المساعدة، والتي قد تشمل بعض التفسيرات أو البيانات، أو غير ذلك من الأدلة التي تدعم أفكارك الرئيسية.[١]

ويلاحظ أنه بمجرد قيامك بذلك سيكون عليك إعادة ترتيب أفكارك بالشكل الأكثر مناسبة لك، فقط ضع أمام ناظريك دائمًا أهدافك ومستمعيك.

الخطوة الثالثة: حدد الفوائد والمزايا.

في التقديم الإقناعي، من المهم أن تذكر لمستمعيك وبشكل محدد ما يمكن أن يعود عليهم من فوائد نظير اتباع ما تطلبه منهم، هذا ويمكن ذكر هذه الفوائد قبل الدخول في صُلْب الموضوع أو في نهايته، أو قبل وبعد عرض صلب الموضوع.

الخطوة الرابعة: وضع اللمسات الأخيرة.

الآن يمكن وضع اللمسات الأخيرة والتي سوف تضيف قيمة لِمَا تقوم بعرضه، وفيما يلي أهم استخدامات هذه اللمسات:

١- مناسبة مستوى المادة مع المستمعين.

٢- توزيع وقت العرض على الأجزاء المختلفة للموضوع بما يتناسب مع أهمية كل جزء.

٣- التأكد من تسلسل موضوعات العرض.

٤- تدعيم المعلومات المهمة.

٥- عادة لا يتضمن العرض كل المعلومات عن الموضوع، ولكن يجب التأكد من أنها متوافرة لتكون مستعدًا للأسئلة.

---

(١) راجع قطار الأفكار في كتاب (لقاء الجماهير) للمؤلف.

٦- تلخيص البنود العلمية ليتابعها المستمعون بشكل أفضل.

٧- تقديم بيانات مساعدة لا ترغب في تقديمها باستخدام المساعدات البصرية.

٨- توقع النقد والمعارضة من بعض المستمعين.

٩- استخدام الأساليب التعليمية، مثل ضرب الأمثلة والانتقال من المعروف إلى الجديد.

وبعد وضع هذه اللمسات الأخيرة يمكنك الاستفادة منها إما قبل التقديم والعرض أو أثنائه أو في نهايته.

الخطوة الخامسة: تحديد المساعدات البصرية.

فبمجرد الانتهاء من النمط التنظيمي يجب أن تقرر ما إذا كنت ستستعين باستخدام المساعدات البصرية؛ مثل الشفافات أو اللوحات؛ حيث إنها تساعدك على توصيل فكرتك بسهولة.

ويتطلب استخدام المساعدات البصرية ضرورة التخطيط الجيد لها، بحيث تكون محتوياتها مرتبطة تمامًا بالمادة السابق إعدادها ومعبِّرة عنها، كما يجب اختيار الأنواع المناسبة منها وفقًا لموضوع العرض والاهتمام بإعدادها وإخراجها في صورة مناسبة.

وتتركز أنواع المساعدات البصرية الأساسية فيما يلي:

أ- اللوحات المكتوبة حجم ٧٠ سم × ١٠٠ سم، وهي ما يطلق عليها *FLIPCHARTS*.



ب- الشفافات *TRANSPARENTS* وهي تحتاج إلى جهاز عرض يطلق عليه *OVERHEAD PROJECTOR*.

جـ- الشرائح *SLIDES* وتحتاج أيضًا إلى جهاز عرض يطلق عليه *SLIDES PROJECTOR*

د- السبورة السوداء أو البيضاء *WHITE BOARD OR BLACK BOARD* وتحتاج إلى طباشير أو أقلام معينة سهلة المسح.

هـ- الأفلام السينمائية ١٦ مم.

و- عينات تُمَرَّر على المستمعين.

ز- عروض مصمَّمة بواسطة برامج الكمبيوتر مثل: (*Power Point*)، وتحتاج إلى جهاز كمبيوتر وجهاز عرض يسمى: (*Data Show Prodectoy*)

وسيأتي تفصيل لهذه المعدات عند تناول فصل وسائل التدريب.

الخطوة السادسة: مراجعة وإعادة النظر في الفكرة الأساسية.

هل سمعت أبدًا مَنْ يقول:

قل لهم: ماذا ستقول، ثم أخبرهم بما قلته لهم ؟!!

والمقصود من ذلك: أنه يجب عليك إعادة ومراجعة النقاط الرئيسية في عرضك.

الخطوة السابعة : وضع المقدمة.

الآن أصبح في إمكانك أن تضع مقدمة الموضوع، ويجب أن تشتمل المقدمة على الآتي:

١- الترحيب بالمستمعين.

٢- تقديم نفسك: مَنْ أنت، ومؤهلاتك التي تتيح لك التحدث في هذا الموضوع.



٣- توضيح سبب إجراء هذا العرض والهدف منه.

٤- عرض مختصر للمناقشات السابقة.

٥- سرد محتويات العرض، والزمن المتوقع للانتهاء منه.

٦- شكر مَنْ ساهم في إعداد هذا العرض.

٧- إذابة الجليد بين المدرب والمتدرب من خلال الآتي:

أ- التعرف على شخصية المتدرب وأبعادها كما في تمرين (مَنْ أنت؟) الذي صَدَّرْنا به الكتاب.

ب- الحكايات والنوادر والضحك والمرح والنكتة البريئة ذات الصلة بالموضوع الذي نعرضه، وسيأتي كثير منها في فصل الوسائل.

الخطوة الثامنة: وضع الخاتمة والنتائج.



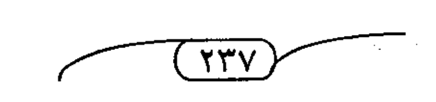
وبعد الانتهاء من العرض يجب أن تكون هناك خاتمة وثيقة الصلة بالمادة المعروضة، وينبغي أن تشتمل هذه الخاتمة على:

١- تلخيص ما تم عرضه، مع التركيز على الأفكار الرئيسية.

٢- توضيح الفكرة الأساسية.

٣- عرض خطة مقترحة أو إجراءات للتنفيذ.

٤- الإجابة عن أسئلة المتدربين، أو توضيح أى استفسارات يطلبها المتدربون.



وغالبًا ما يتطلب الأمر في التقديم الإقناعي أن تختم الحديث بعبارة داعية للعمل والتصرف؛ أي أن تخبر المتدربين بما تريد منهم أن يفعلوه بالتحديد، وكيفية ذلك ومتى.

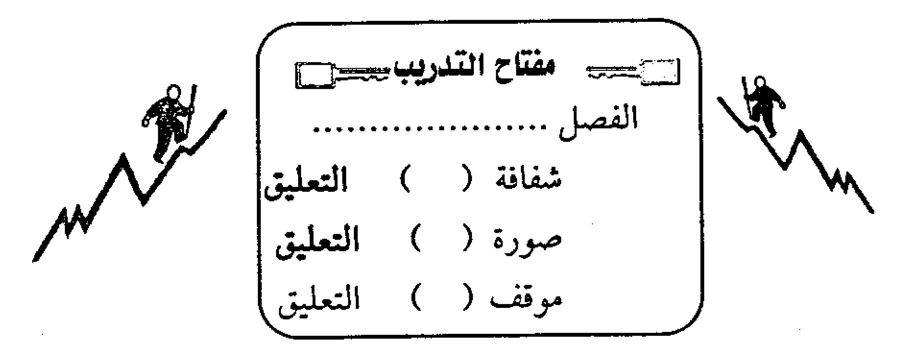
وأخيرًا فإن المقدمة والخاتمة هما رأس وذَنَبُ وصُلْب موضوعك، وبدونهما لا يكون العرض جيدًا.

الرأس	الجسم	الذَّنَب
المقدمة	صلب الموضوع	الخاتمة

مفاتيح التدريب:

نضيف إلى عملية التنظيم عمل مفتاح تدريب لكل فصل من فصول البرنامج، نوضح عليه نوع المادة التدريبية ورقمها، والتعليق عليها.

مثال:

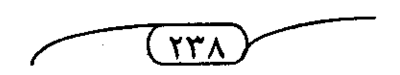


ويراعى عند إعداد هذه المفاتيح الآتي:

أ- أن تحتوي فقط على الكلمات أو الجمل الأساسية WORDS KEY.

ب- أن تُكْتَبَ بخط كبير؛ حتى يستطيع قراءتها عن بُعْد.

جـ- أن توضح توقيتات استخدام مساعدات العرض المختلفة.



د- عمل رموز لكل شكل تدريبي.
هـ- تنظيم البيانات المدوَّنة بها بصورة جيدة.

جـ- الاستعداد للتقديم والعرض:

كيفية تطبيق وممارسة عملية التقديم والعرض.

نقدم فيما يلي عددًا من الخطوات التي تساعدك على الهدوء، وتمنحك الثقة والحماس عند التقديم والعرض:

١- تأكد مِنْ أنَّ ما دَوَّنته من مذكرات عبارة عن (كلمات أساسية) فقط مكتوبة بخط كبير وواضح، مِمَّا يساعدك على الوقوع على مفاتيح الكلام الأساسية دون حاجة (للقراءة) أمام المستمعين.

٢- قُمْ بعملية مراجعة ذهنية سريعة للأفكار وفقًا لترتيبها المنطقي.

٣- كَرِّرْ عملية المراجعة الذهنية؛ حتى تتعود تلقائيًا على تدفق الأفكار بسياقها المنطقي، والمواضع التي ستستعين فيها باستخدام المساعدات البصرية.

٤- قم بعمل بروفة قبل العرض.

وذلك بهدف:

أ- مراجعة المحتويات.

ب- مراجعة التوقيتات.

جـ - تعود المدرب على المادة.

د- اكتساب الثقة.

وتتم البروفة بعدة صور كما يلي:

أ- بين المدرب ونفسه.

ب- تسجيلها فيديو - إن أمكن - ومشاهدتها، وعمل التعديلات اللازمة.

الاستعداد للعرض

١- دَوِّن الكلمات الأساسيةَ بخط كبير.
٢- راجعَ أفكاركَ.
٣- كرر مراجعتكَ لأفكارك.
٤- قم بعمل بروفة.
٥- صوِّر البروفة بالفيديو.
٦- ركز على الحضور وليس على الأجهزة.
٧- جهز إجابات للأسئلة المتوقعة.
٨- شاهد شريط الفيديو وعَدِّلِ اللازم.
٩- قم بعمل بروفة نهائية.

جـ- بين المدربين جميعًا في حالة اشتراك أكثر من فرد في التقديم.
د- بدعوة بعض المتدربين كناقدين.
هـ- في مكان التقديم، وبكامل المعدات، وفي شكلها النهائي.

وتجدر الإشارة إلى أن الوقت الذي تستغرقه (البروفة) يكون عادة ثلثي الوقت المتوقع أن تستغرقه عملية العرض الفعلي، ويجب هنا ملاحظة الوقت المخصص لكل جزء أيضًا وليس وقت العرض بالكامل فقط.

٥- عند استعمالك للأجهزة البصرية حاول التركيز على الجمهور أكثر من التركيز على المذكرات.

٦- جهز إجابات لكافة الأسئلة المتوقعة، وتدرب على الإجابة عنها.

وباكتمال هذه المراحل الثلاث تكون قد انتهيت من التخطيط والإعداد وتنتقل إلى الخطوة التالية:

تنفيذ العروض :

يتم في هذه المرحلة تقديم مادة العرض وفقًا للهيكل الذي سبق تخطيطه، وباستخدام المذكرات السابق إعدادها ومساعدات العرض اللازمة.

ويجب إعطاء اهتمام خاص لبداية ونهاية العرض؛ فالبداية يجب أن تشد اهتمام وانتباه المستمعين، ويجب على الْمُقَدِّم أن يتخلص من الارتباك أو الحالة العصبية التي عادة ما تلازمه بأسرع ما يمكن.

وفي نهاية العرض يجب تلخيص النقاط الأساسية، ويحدد بوضوح تام الأفكار المطلوب توصيلها أو الإجراءات اللازم اتخاذها.

الأسئلة

ويمكن للمقدم اختيار التوقيت المناسب للإجابة عن الأسئلة، إما أن يكون



أثناء العرض أو في نهايته، وإن كان من الأفضل أن تكون الأسئلة أثناء العرض إذا كانت مرتبطة بنقطة معينة؛ وحتى لا ينسى المستمع توجيهها، وإثراءً للحوار. ويجب هنا ملاحظة أثر ذلك على وقت العرض.

وراجع معنا المبادئ الأربعة الأخيرة من مبادئ الإلقاء والعرض:

٧- الإلقاء فن جميل.

٨- ابتسامتك تذيب الجليد.

٩- لا تتخلّ عن مرحك في أحرج المواقف.

١٠- راجع مهارات الاتصال الفعال.

الوقت هو الحياة:



الوقت من أهم عناصر العمل، وهو العنصر الأساسي في التقييم، وقد لاحظنا أن التعليق على الوقت كان طويلا أو قصيرًا أو ضائعًا وخلافه لا يخلو منه تقييم أي متدرب، ولذلك لا بد من الاهتمام به.

- الاهتمام به عند التخطيط لمعرفة حجم العمل والوقت المتاح.

- الاهتمام به عند الإعداد؛ بحيث تضع المواد مناسبة للوقت، واجعل لكل مادة الوقتَ المناسب لها.

- الاهتمام به عند التنفيذ؛ حيث لا تأخذني نقطة فأجور على وقت نقطة أخرى، بجانب أن أكون جادًّا جدًّا مع المدرب في الالتزام بالوقت.

- ولا تنسَ أهم وقت في الدورة؛ هو وقت الراحات.

وحتى تتعرف على قدراتك في التخطيط للوقت ادرسْ معي هذا السؤال.

تمريـــــن

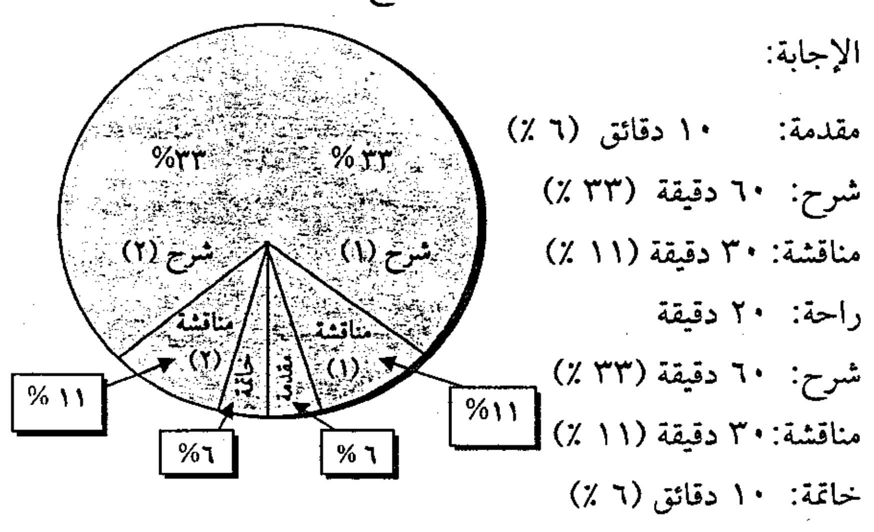
دورة بعنوان (مهارات التدريب) تحتاج المادة النظرية فيها إلى ثلاث ساعات لعرضها، وهي مقسمة إلى جزأين.

رتب البرنامج الزمني للدورة على أن تبدأ الساعة ١١ صباحًا.



وبعد أن أجبت قارن إجابتك بهذا الاقتراح.

الإجابة:



مقدمة: ١٠ دقائق (٦ ٪)

شرح: ٦٠ دقيقة (٣٣ ٪)

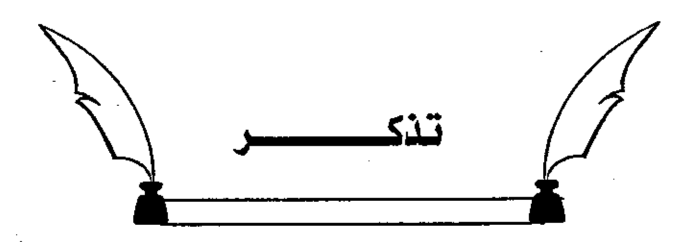
مناقشة: ٣٠ دقيقة (١١ ٪)

راحة: ٢٠ دقيقة

شرح: ٦٠ دقيقة (٣٣ ٪)

مناقشة: ٣٠ دقيقة (١١ ٪)

خاتمة: ١٠ دقائق (٦ ٪)



مراحل أربع لإعداد البرنامج التدريبى:

التخطيط

وأساسه جمع المعلومات حول:



الهدف.

المستهدف.

المنفذ.

الوسائل.

إعداد مادة نظرية بحثية شاملة ومحكمة من متخصصين.

الإعـــــداد

١- رسم هيكل العرض والتتابع المنطقي.

٢- إعداد الوسائل التدريبية المناسبة.

٣- إعداد المذكرات النظرية المبسَّطة.



٥- إعداد مفاتيح التدريب.

٦- تحديد المساعدات التدريبية.

٧- تدريب المدربين على البرنامج.

٨- عمل بروفة قبل العـــــرض.

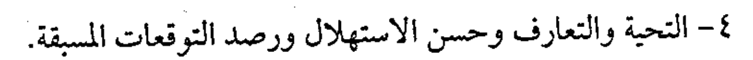


التنفيذ

١- الاطمئنان على المكان المناسب.

٢- الاطمئنان على المساعدات التدريبية واختبار كفاءتها.

٣- الاطمئنان على وجود أدوات كل متدرب.



٤- التحية والتعارف وحسن الاستهلال ورصد التوقعات المسبقة.

٥- الحرص على الروح الاجتماعية والترفيهية.

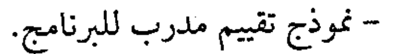
٦- الشكر وتوزيع الشهادات.

التقييم

- أسلوب التقييم المستمر أثناء البرنامج (الملاحظة المباشرة).



- أسلوب التقييم الورقي.
- نموذج تقييم يوم.
- نموذج تقييم دورة.



- نموذج تقييم مدرب للبرنامج.
- أسلوب التقييم المفتوح في نهاية الدورة (الحفل الختامي).



❋ ❋ ❋



وقبل أن تبدأ... لا تنس

أـ الشكل العام للقاء:

١- البدء بالتسمية والقرآن والتذكير بالنية.

٢- التعارف.

٣- الصلوات في وقتها.

٤- دعاء ختم المجلس.

بـ الوقت:

١- دقة المواعيد؛ خاصة البدء، وتحديد موعد للنهاية.

٢- التقسيم الزمني لفقرات الدورة ومراعاته.

٣- الوقيت المناسب لكل فقرة.

٤- عدم الإسراع في آخر الوقت، مِمَّا يؤدي إلى صعوبة الفهم وعدم إعطاء أشياء مهمة وقتها.

٥- مراعاة فترات الراحة، وعدم الطغيان على الوقت المخصص لها.

٦- زيادة وقت الأسئلة.

جـ- المناقشة:

١- تنظيم المناقشات.

٢- عدم افتراض أن بعض الأشياء مُسَلَّمَات، مع أنه لَمْ يتم توصيلها من قبل.

٣- إعطاء وقت للمناقشة، ووقت للأفكار البنَّاءة.

٤- عمل مناقشات واستشارة الحاضرين للوصول إلى حلول لم تكن تخطر بالبال.

٥- المناقشة وسيلة من وسائل الاستيعاب.

٦- إخراج الكلام من الحاضرين.

د- الصفات الشخصية:

١- البشاشة.

٢- الإدارة بدون ديكتاتورية.

٣- الإثارة لإبعاد النعاس.

٤- الصبر عند العرض.

٥- الدقة في التحضير.

هـ- صفات التحرك:

١- ضبط «البروجيكتور» ووضوحه.

٢- ترك الشفافة لحين نقلها من الحاضرين (إذا لزم الأمر).

٣- الوقوف في مكان يراه الجميع وليس في ناحية واحدة.

و- الحاضرين:

١- مراعاة البيئات المختلفة في الملاحظات الشخصية والعامة.

٢- مراعاة الفروق الفردية.

٣- مراعاة اختلاف مستوى الفكر والثقافة والمعرفة.



التقييم



من الأمور المهمة جدًّا والمفيدة للمدرب والمتدرب تعدد الوسائل التقويمية للعمل ...

ومن هذه الوسائل:

١ـ أسلوب التقييم المستمر.

وذلك أثناء البرامج، ويكون التقييم تبادلي؛ حيث يقـيِّم المـدرب المتـدربين، ويستخلص منهم تقييمات للبرنامج.

وهو أسلوب جيد يُشْعِرُ الحضور بـالتطور المسـتمر، والتجديـد والرغبـة في إفادتهم.

٢ـ أسلوب التقييم المفتوح.

ويكون غالبًا في نهاية البرنامج، وتكون جلسة لطيفة تُذَكِّرُ بجلسـة التعـارف الأولى، ويحاول المدرب فيها أن يكون منبسطًا بقدر الإمكان، مـع سـعة الصـدر ورغبة داخلية أكيدة في التعرف على آراء المشاركين.

٣ـ أسلوب التقييم الورقي.

وهو مِنْ أشهر الأسـاليب وأفضـلها؛ حيـث إن فرصـة المشـاركة في الإدلاء برأيه تكون واسعة، وفرصة المدرب في الاستفادة من هذه الآراء تكون أفضل.

ومرفق مجموعة من استمارات التقييم المختلفة مثل:

- استمارة تقييم يوم تدريبي.
- نموذج تقييم دورة.
- استمارة تقويم أداء مجموعة.
- تقرير مدرب.

تقييم يوم تدريبي رقم ( )

اسم البرنامج:........................ التاريخ:....................

المحاضر:..

الموضوع:..

عزيزي المشارك: هذه لحظة صدق مع النفس، يسعدنا فيها معرفة رأيكم في الموضوعات التالية بالنسبة لهذا اليوم:

م	البيان	ممتاز	جيد جدًا	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جدًا
١-	الموضوع.						
٢-	المحاضر.						
٣-	أسلوب التدريب.						
٤-	العلاقة مع المدرب.						
٥-	العلاقة مع الزملاء.						
٦-	درجة الاستفادة.						
٧-	الانعكاس على عملي مستقبلا.						
٨-	تكامل كافة عناصر الموضوع.						
٩-	تنوع وسائل التدريب.						
١٠-	مكان التدريب.						
١١-	المحافظة على التوقيتات.						
١٢-	المادة العلمية.						

أهم الإيجابيات:..

أهم السلبيات:..

....

مقترحات أخرى: ....

....

نموذج تقييم دورة

اسم الدورة: ....

مدة الانعقاد: ....

المكان: ....

م	البيان	ممتاز	جيد	متوسط	مقبول	غير مقبول
١	الاستفادة من موضوع الدورة.					
٢	علاقتها بطبيعة عملي.					
٣	التفاعل والمشاركة.					
٤	المحاضرون.					
٥	وقت الدورة.					

٦- هل كانت مدة الدورة (مناسبة - أكثر من اللازم - أقل من اللازم)؟

٧- ما أهم الموضوعات التي تود الاستزادة منها؟

....

....

٨- ما أهم الموضوعات التي ترى أنها لا داعي لها ؟

....

....

٩- رَتِّبِ الْمُحَاضرين حسب درجة تأثرك بهم.

....

....

....

١٠- هل هناك أفراد ترى ترشيحهم من شركتكم لهذه الدورة؟ ومَنْ هم؟ مع كتابة اسم شركتكم.

....

....

....

١١- ما أهم إيجابيات هذه الدورة؟

....

....

....

١٢- ما أهم السلبيات؟

....

....

....

١٣- أية مقترحات أخرى.

....

....

....

استمارة تقييم أداء مجموعة

اسم المجموعة: ....

أعضاء المجموعة: ....

الموضوع المحدد للعرض: ....

م	عناصر التقويم	ممتاز	جيد جدًا	متوسط	ضعيف	ضعيف جدًا
١	التحضير والإعداد للموضوع.					
٢	تحديد عناصر محددة للموضوع.					
٣	استخدام وسائل إيضاح مساعدة.					
٤	التنويع في أساليب العرض.					
٥	اشتراك كافة الأفراد في العرض.					
٦	درجة التعاون والتفاهم بين المجموعة.					
٧	حسن توزيع الأدوار بين الأعضاء.					
٨	القدرة على توصيل المعلومات المطلوبة.					
٩	القدرة على السيطرة على الجلسة.					
١٠	درجة اللالتزام بالوقت المحدد.					
١١	التلقائية في العرض.					
١٢	التفاعل المتبادل مع المستمعين.					
١٣	استخدام اللغة غير اللفظية.					
١٤	جذب انتباه المستمعين وعدم تشتيتهم.					
١٥	تحقيق الهدف من العرض بصفة عامة.					



إدارة التدريب

اسم البرنامج: .... اسم المدرب: ....

موضوع الحلقة التدريبية: ....

تاريخ الحلقة التدريبية: ....

١- الوقت المخصص للموضوع:

كافٍ : ....

غير كاف: ....

٢- تمت تغطية الموضوع:

تغطية كاملة : ....

تغطية جزئية: ....

٣- أسلوب التدريب المستخدم: ....

٤- مناسبة الموضوع لتخصصات المتدرب ....

٥- انفعال المتدربين بالموضوع:

كامل ....

جزئي ....

لا انفعال ....

٦- الأسئلة التي أثارها المتدربون:

- لاستيضاح نواحي نظرية في الموضوع ....

- لطلب أمثلة عملية ....

- لتبين القابلية للتطبيق ....

- للاعتراض على الفكرة ....

٧- التزام المتدربين بحدود الموضوع

تـــام ....

جزئي ....

لا التزام ....

٨- اقتراحات المتدربين: مناقشة الموضوع مرة أخرى ....

مناقشة موضوعات كاملة: ....

(ما هي؟): ....

٩- توجيهات المدرب: ....

....

ماذا حقق لي هذا البرنامج؟

املأ هذه البيانات لتعرف هل حقق لك البرنامج ما كنت تتوقعه أم لا، أم أكثر مما كنت تتوقعه.

اسم هذا البرنامج:

أكنت أحتاج إليه؟ نعم، بنسبة   ٪   لا

احتوى هذا البرنامج على العناوين والموضوعات التي كنت أتوقع أن يحققها لي، مثل:

١- ....

٢- ....

٣- ....

أجاب لي هذا البرنامج عن بعض الأسئلة التي كانت تدور في ذهني حول.

١- ....

٢- ....

٣- ....

ارتقى هذا البرنامج بمستواي في مجالات:

١- شخصيتي وسلوكي مثل: ....

٢- مهاراتي وقدراتي مثل: ....

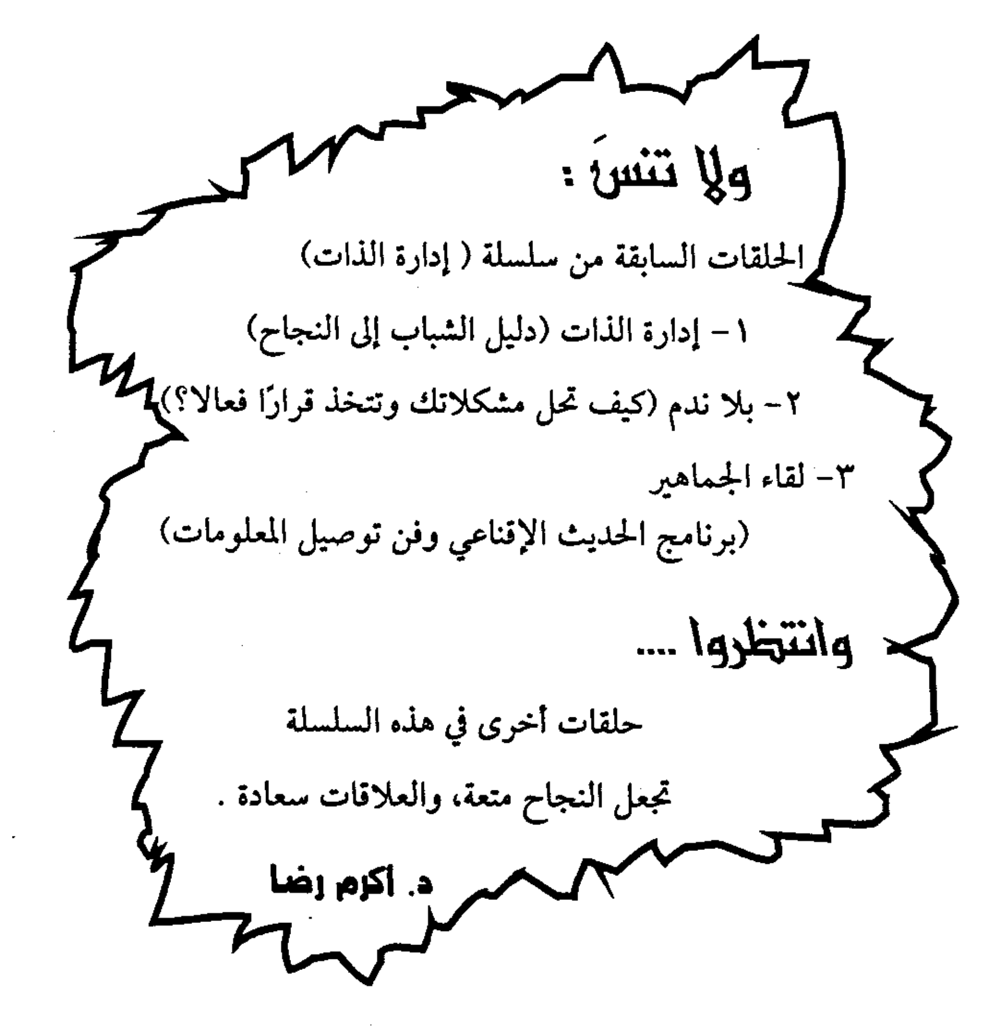
٣- معلوماتي مثل: ....

٤- علاقاتي مثل: ....

٥- وظيفتي وعملي مثل: ....

وقد استفدت منه غير ذلك كثيرًا مثل : ....

راجع هذه المكاسب مع توقعاتك التي سجلتها ص ١١.


ولا تنسَ :
الحلقات السابقة من سلسلة (إدارة الذات)
١- إدارة الذات (دليل الشباب إلى النجاح)
٢- بلا ندم (كيف تحل مشكلاتك وتتخذ قرارًا فعالا؟)
٣- لقاء الجماهير
(برنامج الحديث الإقناعي وفن توصيل المعلومات)
وانتظروا ....
حلقات أخرى في هذه السلسلة
تجعل النجاح متعة، والعلاقات سعادة .
د. أكرم رضا



الفهرست

الموضوع	الصفحة

المقدمة ٥

* تمهيد ٧

أولا: مَنْ أنت؟ (C.V) ٨

ثانيًا: ماذا تريد؟ ٩

أتوقع أن يحقق لي هذا البرنامج ١١

المدخل: التدريب والمدربين ١٥

٠/ ١ مفهوم التدريب ١٥

التدريب من وجهة نظرك ١٧

٠/ ٢ أفضل الكلام وخير الهدي ٢٠

٠/ ٣ التدريب عملية اتصال ٢٦

٠/ ٤ أهداف التدريب ٢٧

٠/ ٥ بين التدريب والتعليم ٢٨

* الباب الأول: المدرب قدرات ومهارات ٢٩

القائد ٣١

أولا: الصفات والقدرات الشخصية ٣٣

الموضـــوع	الصفحة

١/ ١ الذكاء (الإبداع والابتكار) ٣٣
١/ ١/ ١ مفهوم الإبداع والابتكار ٣٣
١/ ١/ ٢ سمات المدرب المبتكر ٣٦
١/ ١/ ٣ نحو تفكير ابتكاري ٣٧
١/ ٢- التطوير الذاتي ٤٤
١/ ٢/ ١- تعرف على نفسك أولا ٤٤
استبيان: كيف ترى نفسك؟ ٤٤
استبيان: كيف تستجيب للآخرين؟ ٤٧
١/ ٢/ ٢ حتى تطور نفسك ٥٥
ثانيًا: خبرات ومهارات مكتسبة ٥٧
١/ ٣ الخبرة في مادة التدريب ٥٧
١/ ٤ من مهارات المدرب ٥٨
١/ ٤/ ١ الإنصات ٥٨
نموذج مثالي للإنصات ٦٧
مختبر دلائل الإصغاء ٧٢
١/ ٤/ ٢ التفعيل ومهارات الاتصال ٧٣
- مفهوم الاتصال ٧٣
- فجوة الاتصال ٧٤
- ١٥ سؤالا عن أسلوبك في فن الاتصال ٧٥

الموضوع	الصفحة

- ثمانية إرشادات تجعل الناس يصغون إليك ٧٧
- من معوقات الاتصال ٩٧
- تدريب بدون كلام ٨١
- الاتصالات الشخصية الفعالة ٨٤
- كيف يكون التدريب فعالا؟ ٨٦
- من أجل التفعيل ٨٩

١/ ٤/ ٣ مهارات الإلقاء والعرض ٩١

التقييم الذاتي لمهارات الإلقاء والعرض........ ٩٤

١/ ٤/ ٣/ ١ مبادئ الإلقاء والعرض ٩٧

مواقف تدريبية حرجة ١١١

هل أنت مدرِّب متطور؟ ١١٤

*** الباب الثاني: الوسائل** ١١٧

أولا: أساليب التدريب (طرق التدريب)........ ١٢٠

ثانيًا: المساعدات التدريبية........ ١٣٩

ثالثًا: أدوات التدريب........ ١٧٥

رابعًا: استراتيجية التدريب........ ١٧٧

*** الباب الثالث: المتدرب** ١٨٥

- مختبر الأنماط المختلفة........ ١٩٠
- اختبار (تعليقات الشخصيات) ٢١٢

أنت متدرب ٢١٦

الموضوع	الصفحة

*** الباب الرابع :إعداد البرامج التدريبية** ٢٢١
- اختبار (أنت والعملية التدريبية)........................ ٢٢٥
- مراحل إعداد وتنفيذ العروض ٢٢٧
أ- التخطيط للإلقاء والعرض........................ ٢٢٧
ب- تنظيم الأفكار ٢٣٣
جـ- الاستعداد للتقديم والعرض........................ ٢٣٩
تنفيذ العروض........................ ٢٤٠
- وقبل أن تبدأ ٢٤٥
التقييم ٢٤٧
* نموذج تقييم يوم تدريبي........................ ٢٤٨
* نموذج تقييم دورة ٢٤٩
* استمارة تقييم أداء مجموعة........................ ٢٥١
* تقرير مدرب ٢٥٢
* ماذا حقق لي هذا البرنامج؟ ٢٥٤
* الفهرس ٢٥٦

مؤلفات الدكتور
أكرم رضـــا مرســـي

الأسرة المسلمة في العالم المعاصر :

(البحث الفائز بجائزة مكتبة الشيخ / على بن عبد الله آل ثـاني الوقفيـة العالميـة ، وزارة الأوقاف قطر ، لعام ١٤٢١ هـ الموافق ٢٠٠٠م)

سلسلة:أولادنا

١- بلوغ بلا خجل .

٢- مراهقة بلا أزمة (١) ترويض العاصفة

٣ - مراهقة بلا أزمة (٢) فنون تربوية

٤- شباب بلا مشاكل(١) رحلة من الداخل

٥- شباب بلا مشاكل (٢) خصوصيات البنات (تحت الطبع)

٦- شباب بلا مشاكل (٣) ويسألوني

سلسلة:إدارة الذات

١- إدارة الذات «دليل الشباب إلى النجاح»

٢-بلا ندم «كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعّال؟»

٣ـ لقاء الجماهير «برنامج الحديث الإقناعي وفن توصيل المعلومات»

٤- برنامج تدريب المدربين.

٥- متعة النجاح (تحت الطبع)

سلسلة :المرأة وإدارة الذات

١- جـددي السفينة (منطلقات القوة والصحة والجمال)

٢- زينة المرأة حسن الخلق (١)

٣ - زينة المرأة حسن الخلق (٢)

٤ – درة التاج الثقافة

٥- الحلال الطيب.

سلسلة : بيوتنا وإدارة الذات

١ – أوراق الورد وأشواكه في بيوتنا

٢- بالمعروف «حتى يعود الدفء العاطفي إلى بيوتنا».

٣- عقد تحكم البيوت (تحت الطبع)

سلسلة رسائل الأسرة السعيدة :

١-كيف تختارين زوجًا يُكرِمك؟

٢-كيف تختار زوجةً تسعدك؟

سلسلة: البيت السعيد

١- بيوتنا في رمضان

٢ـ كيف تبنين بيتا سعيدا؟

٣ـ كيف تحافظ على بيتك سعيداً ؟ (تحت الطبع)

٤- بيوت بلا ديون (تحت الطبع)



دار الطباعة والنشر الإسلامية

مطابع دار الطباعة والنشر الإسلامية/العاشر من رمضان/المنطقة الصناعية ب٢ تليفاكس : ٣٦٢٣١٣ - ٣٦٣٣١٤

Printed in Egypt by ISLAMIC PRINTING & PUBLISHING Co. Tel:. 015 / 363314 - 362313